

Формулировка задач по SMART

Итак, время – это ценный ресурс, разумно управлять которым можно только за счёт расстановки приоритетов. У вас уже есть список приоритетных для вас задач, которым вы должны уделять максимум своего внимания. Это важные и несрочные задачи из **Жёлтого Квадрата Матрицы Эйзенхауэра**, распределённые по **Приоритетным Спискам**.

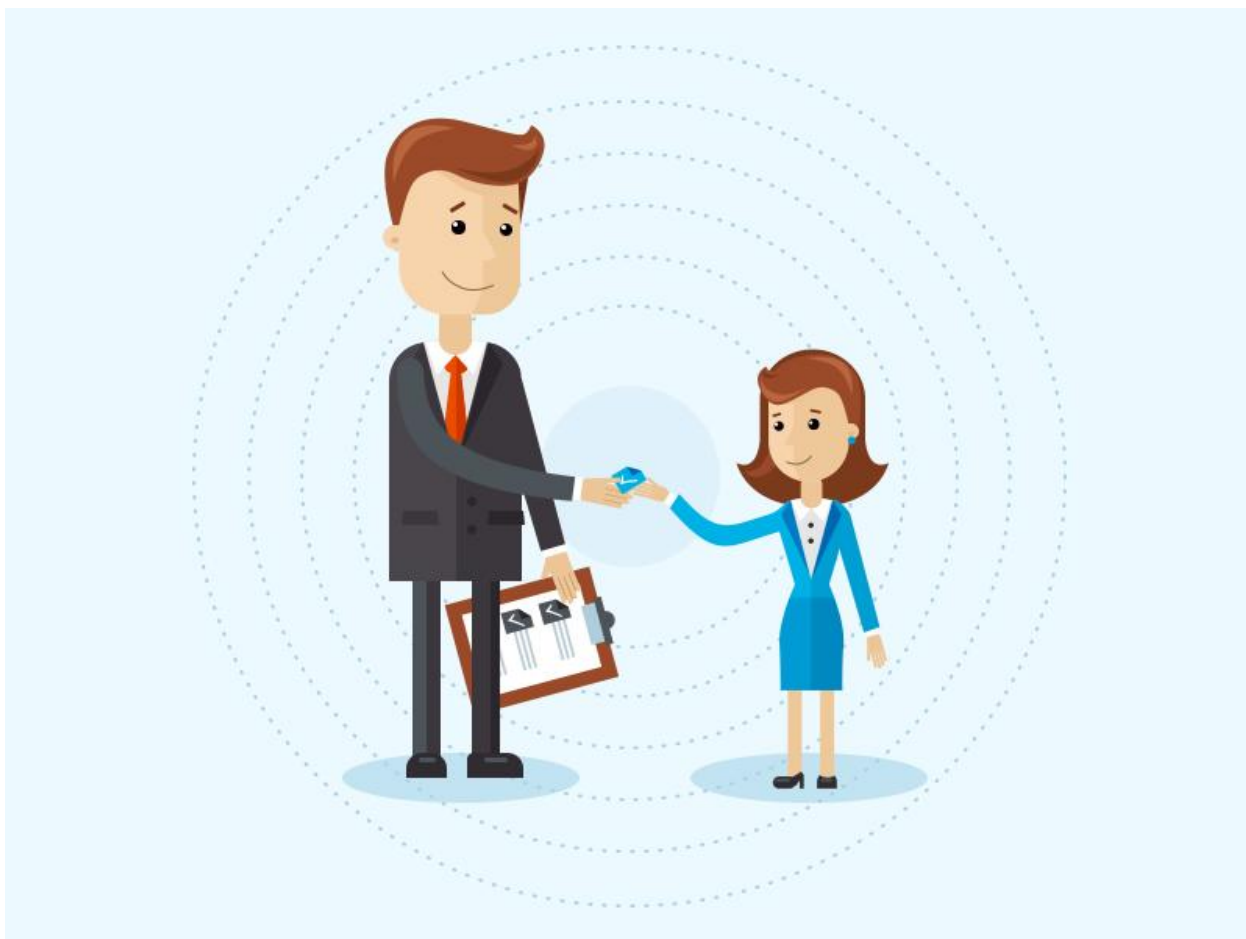
Несмотря на общее соответствие вашим приоритетам, задачи из жёлтого квадрата имеют разный **приоритетный вес**. Иными словами, какие-то из задач имеют прямое отношение к вашим приоритетам, а какие-то – косвенное. Для того, чтобы по-настоящему эффективно использовать своё время, вы должны выполнять только самые приоритетные задачи. Сложность в том, что остальные задачи, требующие немалых временных затрат, также нужно выполнять, так как без них решение высокоприоритетных задач затрудняется или становится невозможным.

Скажем, если у вас в приоритете путешествия, вы попросту не сможете ездить на сломанной машине и пересекать границы стран без оформленной визы. Безусловно, вы захотите заняться прежде всего такой высокоприоритетной задачей, как разработка маршрута путешествия, однако автомобиль всё равно придётся починить, а визу – оформить. На эти задачи, имеющие косвенное отношение к вашему приоритету, придётся потратить время. Хорошая новость в том, что порой вокруг есть люди, которые с радостью возьмутся за эти задачи, так как для них они могут оказаться более приоритетными, чем для вас. Например, ваш друг починит вашу машину, стремясь вернуть старый долг, а ваш сын оформит вам визу, чтобы разобраться в процессе и быстро решить похожую задачу в будущем уже для себя.

Внимание

Задача, имеющая невысокий приоритет для вас, может оказаться более приоритетной для другого человека.

Когда же вы выступаете в роли руководителя, вокруг вас всегда есть люди, которые помогут вам с решением не самых приоритетных для вас рабочих задач – ваши **подчинённые**. Умело совмещая нужные дела с нужными подчинёнными, вы начнёте эффективно решать задачи и зачастую будете радовать членов вашей команды высокоприоритетными для них делами.



Действительно, представив подчинённому задачу, по тем или иным причинам имеющую высокий приоритет для него, но являющуюся менее приоритетной для вас как для руководителя, вы создадите ситуацию, в которой выиграют все. Ваш подчинённый получит шанс развить свои навыки и вырасти профессионально, а вы высвободите своё время, которое тут же сможете заполнить высокоприоритетными рабочими задачами.

Внимание

Процесс передачи не самых приоритетных для вас задач вашим подчинённым с сохранением управленческого контроля называется **делегированием**. Делегирование позволит вам заполнить график высокоприоритетными задачами и передать остальные задачи более подходящим для их выполнения сотрудникам, сохранив управленческий контроль.

Расставив приоритеты и используя **Матрицу Эйзенхауэра**, легко отделить приоритетные задачи от непероритетных: приоритетные задачи окажутся в **Жёлтом Квадрате Матрицы**. Но как с большой степенью точности решить, какие из приоритетных рабочих задач делегировать, а какие выполнить самостоятельно? Ответ прост – их нужно дополнительно приоритизировать. Однако приоритет необходимо определять уже не с вашей личной позиции, а с позиции бизнеса.

Для бизнеса самое важное – это развитие. Поэтому выполняемые вами рабочие задачи должны оказывать максимальное влияние на развитие подконтрольного вам бизнеса или его части. Для того, чтобы бизнес развивался, руководители зачастую ставят в приоритет финансовые показатели бизнеса. Тем не менее, перед бизнесом могут вставать и другие приоритеты – на то они и приоритеты, чтобы меняться. Например, территориальное

расширение – бизнес-приоритет, подразумевающий отказ от гонки за финансовыми показателями и концентрацию усилий на захвате новых территорий.

Задачи, имеющие прямое отношение к выбранному вами бизнес-приоритету, можно назвать **задачами высокого уровня последствий**, а задачи, имеющие минимальное отношение к бизнес-приоритету, можно назвать **задачами низкого уровня последствий**. Задачи, имеющие косвенное отношение к бизнес-приоритету – это **задачи среднего уровня последствий**.

Чтобы отделить делегируемые задачи от неделегируемых, все рабочие задачи нужно отсортировать по уровню последствий для бизнеса, от 1 до 10. Для этого удобно использовать **Шкалу Последствий**.



Внимание

Задачи с высоким уровнем последствий (10 по **Шкале Последствий**) оказывают серьёзное влияние на развитие бизнеса, в то время как задачи с низким уровнем последствий (1 по **Шкале**) только поддерживают бизнес на плаву.

Разделение задач по уровню последствий носит **субъективный** характер. Только идеальный руководитель может быть уверен, что выполнение той или иной задачи приведёт именно к тому или иному уровню последствий. Тем не менее, разумный руководитель должен понимать, что если у него в приоритете финансовые показатели, то, хотя **закупка нового компьютерного оборудования** наверняка поможет избежать трат на ремонт старого, в итоге сохранив компании финансовые ресурсы, **заключение контракта с ключевым клиентом** поможет компании развиваться и достигнуть новых финансовых высот. Поэтому задачу низкого уровня финансовых последствий «Закупка нового компьютерного

оборудования» можно определить как задачу уровня 3 по **Шкале Последствий**, а задачу высокого уровня финансовых последствий «Заключение контракта с ключевым клиентом» можно оценить как задачу уровня 8 по **Шкале Последствий**.

Взгляните на дополнительные примеры, чтобы разобраться, к какой категории могут относиться те или иные типичные рабочие задачи руководителя, у которого в приоритете финансовые показатели.

Уровень последствий рабочих задач руководителя

Приоритет: финансовые показатели

Рабочая задача	Уровень последствий
Согласование рекламного баннера	1
Обновление программного обеспечения	2
Закупка нового компьютерного оборудования	3
Приём на работу рядового сотрудника	4
Разработка упаковки для рядового продукта	5
Получение лицензии	6
Привлечение внешних источников финансирования	7
Заключение контракта с ключевым клиентом	8
Запуск продукта на международном рынке	9



Внимание

Развитие бизнеса не зависит лишь от количества выполняемых вами задач. Решающее значение имеет качество задач, а именно уровень их последствий. Ваша цель – делегировать задачи низкого (например, от 1 до 3 по **Шкале Последствий**) и среднего (например, от 4 до 6 по **Шкале**) уровня последствий, заполнив свой график задачами высокого (например, от 7 до 10 по **Шкале**) уровня последствий. Так вы будете принимать максимальное количество решений на пике вашей компетенции и ответственности.

Процесс развития бизнеса может приводить как к позитивным, так и к негативным последствиям – как финансовым, так и территориальным, так и любым другим, в зависимости от бизнес-приоритета. Возможно, решение столь серьезной задачи, как запуск продукта на международном рынке (9 по **Шкале Последствий**, по нашему мнению), принесёт компании лидерство в отрасли и вознесёт её финансовые показатели на небывалые высоты, а может быть, лишь опустошит бюджет.

В любом случае, уделяя своё время задачам с высоким уровнем последствий и не забывая применять практики делегирования для решения задач среднего и низкого уровня

последствий, вы обеспечиваете **эффективность развития бизнеса** и быстрее приходите к значимым результатам. Это оставляет вам достаточно времени либо для перехода на следующий уровень успеха, если ваши действия привели к позитивному результату, либо на спокойную корректировку стратегии, если ваши действия привели к неудаче.



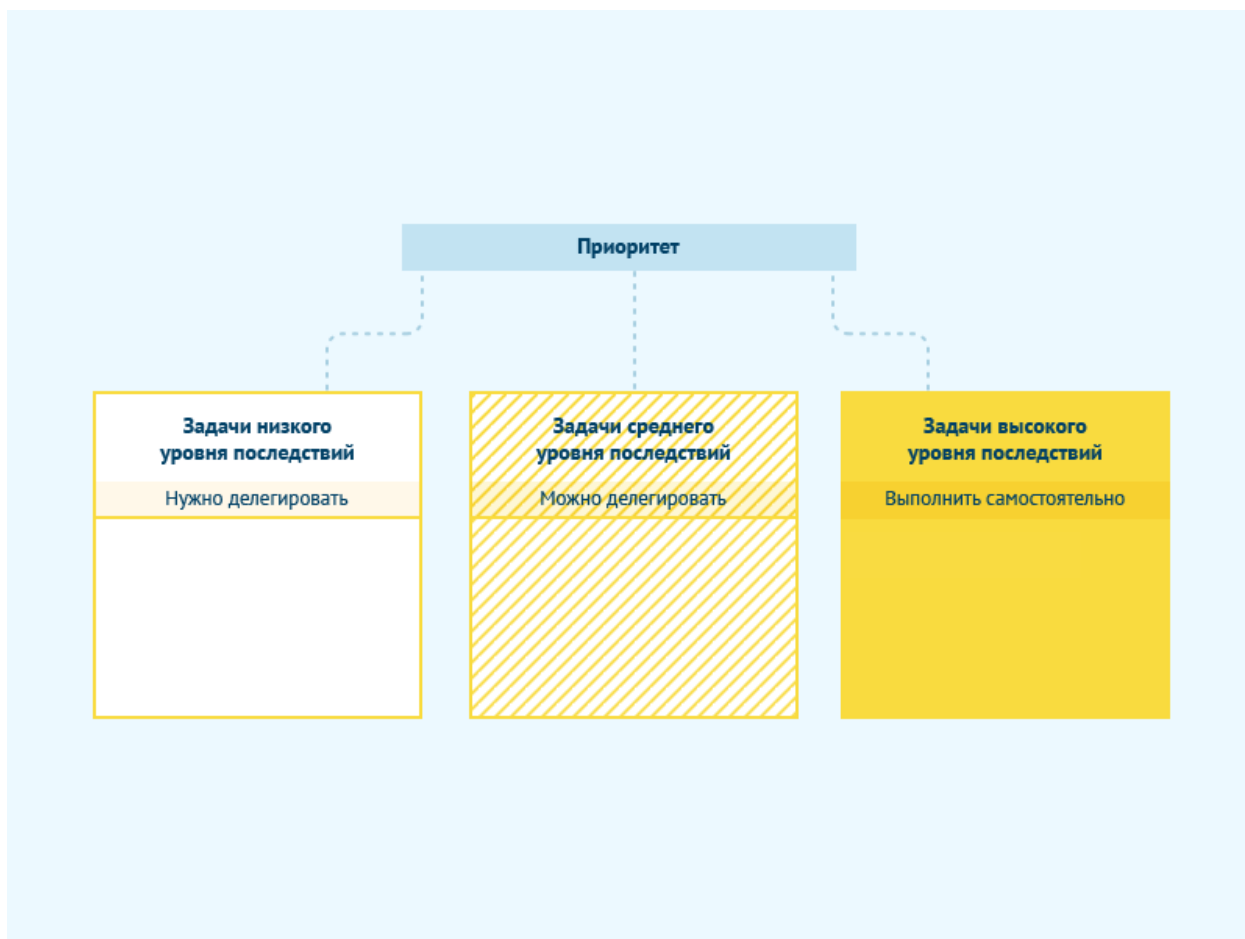
ключевая мысль

Именно в решаемых руководителями задачах заключается разгадка быстрого или медленного роста компаний. Чтобы ваш бизнес рос быстрее конкурентов, заполняйте корзину своих дел задачами с высоким уровнем последствий.

3.1 Зачем и что делегировать

Квадраты Делегирования

Увидеть, какие задачи нужно выполнять самостоятельно, а какие – делегировать, помогут **Квадраты Делегирования**. Инструмент позволяет с удобством использовать принцип, лежащий в основе **Шкалы Последствий**.



В **Квадратах Делегирования** вы можете распределить свои задачи по уровню последствий, вписав каждую задачу в один из трёх квадратов:

Цветной квадрат.

Задачи высокого уровня последствий (например, от 7 до 10 по Шкале Последствий)

Полосатый квадрат.

Задачи среднего уровня последствий (например, от 4 до 6 по Шкале Последствий)

Прозрачный квадрат.

Задачи низкого уровня последствий (например, от 1 до 3 по Шкале Последствий)

В инструменте **Квадраты Делегирования** есть поле **Приоритет**. Если вашим главным управленческим приоритетом оказываются финансовые показатели, сортируйте ваши задачи по уровню финансовых последствий для бизнеса. Если же приоритетом становится, к примеру, уже упомянутое выше территориальное расширение, задачи нужно сортировать по уровню территориальных последствий.

Отсортируйте свои рабочие задачи по выбранному вами бизнес-приоритету и вы наглядно отделите дела, которыми вы должны заниматься самостоятельно, от тех, что вам предстоит успешно делегировать.

Как руководитель, вы должны уделять максимум своего времени задачам из **цветного** квадрата – именно они помогут вам по-настоящему повысить эффективность развития бизнеса. Выполняйте эти задачи **самостоятельно**. Это либо задачи, которые

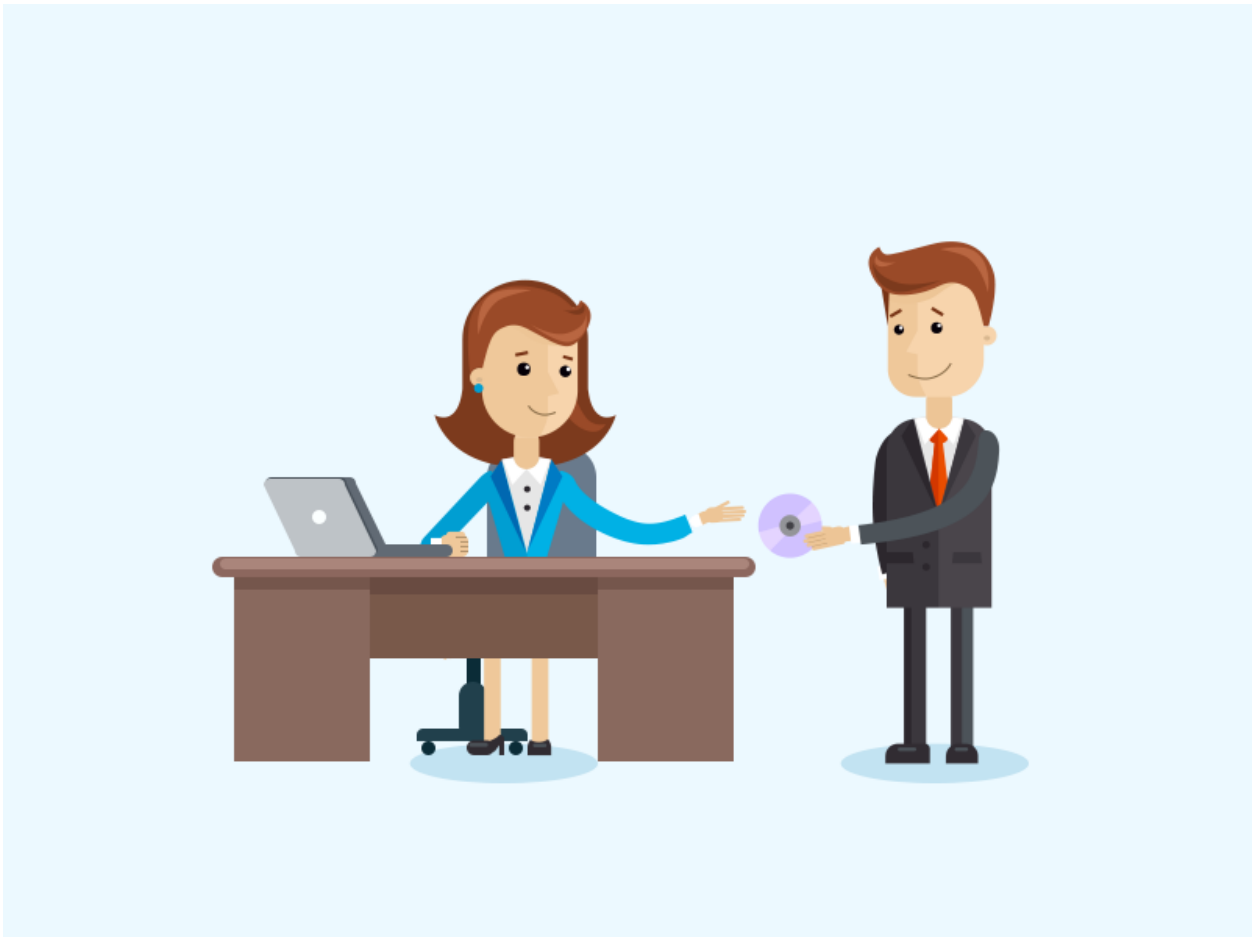
можете решить только вы, как **руководитель с соответствующей компетенцией** (например, заключение контракта с ключевым клиентом), либо задачи, которые вы **никому не можете доверить**, даже если вы не вполне понимаете, как именно их выполнять (например, такой задачей может быть первый запуск продукта на международном рынке). В последнем случае – при отсутствии у вас нужной компетенции – вам поможет привлечение внешней экспертизы, которая сэкономит ваше драгоценное время.



Задачи из **полосатого квадрата можно делегировать**: хотя эти задачи и оказывают определённое влияние на эффективность развития бизнеса, они могут быть выполнены другими. Ваши подчинённые справятся и с разработкой упаковки для рядового продукта компании, и с приёмом на работу рядового сотрудника. Если у вас **есть соответствующая компетенция**, мы рекомендуем вам потратить время и обучить выбранного для делегирования сотрудника новой для него задаче: в будущем вы будете тратить на делегирование подобного задания меньше времени. Если же у вас **нет соответствующей компетенции**, делегируйте выполнение задачи тому сотруднику, у которого она есть – или наймите соответствующего сотрудника, если никто в компании не может решить задачу.



С задачами из **прозрачного** квадрата всё просто: перестаньте ими заниматься, их должны выполнять другие. Эти задачи **нужно делегировать** как можно скорее. Вы не должны позволять себе тратить время на обновление программного обеспечения или закупку нового компьютерного оборудования: влияние подобных задач на эффективность развития бизнеса невелико – зачастую их ценность заключается в поддержании бизнеса на плаву – что немаловажно, однако не имеет отношения к бизнес-приоритету, в любом случае относящемуся к развитию. **Неважно, есть ли у вас соответствующая компетенция** для выполнения задачи из прозрачного квадрата: просто делегируйте задачу сотруднику с компетенцией или отдайте задачу на аутсорсинг.



ключевая мысль

Осознавайте разницу между делегированием задач, их простой передачей или даже игнорированием. Делегирование, в отличие от простой передачи задачи, всегда подразумевает сохранение управленческого контроля – даже если делегируя, вы отдаёте задачу на аутсорсинг, то есть покупаете сервис по профессиональному выполнению той или иной задачи у сторонней компании.

Простая передача или игнорирование управленческих задач может привести к серьёзным негативным последствиям, даже если изначально переданная или проигнорированная задача имела низкий уровень последствий.

Итак, задачи из цветного квадрата нужно выполнять **самостоятельно**, задачи из полосатого квадрата **можно** делегировать, а задачи из прозрачного квадрата нужно делегировать. Всё просто, однако если принимать во внимание наличие или отсутствие в компании требуемых для выполнения задач компетенций, в выборе возникают нюансы. Рекомендации, собранные в **Таблице Компетенций**, помогут вам принять верное решение.

Наличие нужной компетенции		Задачи из цветного Квadrата Делегирования	Задачи из полосатого Квadrата Делегирования	Задачи из прозрачного Квadrата Делегирования
у руководителя	у подчиненного			
✓	✓	Выполнять самостоятельно	Делегировать	Делегировать
✓	✗	Выполнять самостоятельно	Делегировать с передачей компетенции	Делегировать, передав на аутсорсинг
✗	✓	Выполнять самостоятельно с привлечением внешней экспертизы	Делегировать	Делегировать
✗	✗	Выполнять самостоятельно с привлечением внешней экспертизы	Делегировать, наняв сотрудника с компетенцией	Делегировать, передав на аутсорсинг

Как мы уже упоминали, лишь идеальный руководитель может быть полностью уверен в том, что та или иная задача соответствует именно тому или иному уровню последствий. Тем не менее, регулярно используя инструмент **Квадраты Делегирования**, вы начнёте мыслить в верном направлении и приближаться к управленческому идеалу, всё точнее разделяя задачи на делегируемые и нет.

Внимание

Любую достаточно сложную задачу можно разбить на составляющие, подлежащие и не подлежащие делегированию. Это особенно характерно для проектной работы, когда руководитель разбивает проект на части и составляет соответствующий список задач, при выполнении которых замысел будет осуществлён. Несмотря на то, что выполнение проекта в целом может быть задачей высокого уровня последствий, распределённой в цветной **Квадрат Делегирования**, часть задач, входящих в выполнение проекта, может подлежать делегированию. Чтобы понять, какую часть общей задачи вы можете делегировать, а какую вы должны выполнить самостоятельно, воспользуйтесь всё тем же универсальным инструментом **Квадраты Делегирования**.

Успешно проходить весь процесс делегирования – значит, осознавая **зачем** делегировать, уметь решать три вопроса: **что**, **кому** и **как** делегировать.

Теперь вы знаете, **зачем** делегировать – чтобы высвободить своё время для задач высокого уровня последствий, которые обеспечат эффективное развитие бизнеса. Вы также знаете, **что** делегировать своим сотрудникам: задачи среднего и низкого уровня последствий, находящиеся в полосатом и прозрачном **Квадратах Делегирования** соответственно. Мы разберёмся, **кому** и **как** делегировать, чуть позже.

3.1 Зачем и что делегировать

Задание 1. Эндрю на ближнем Востоке

А теперь ответьте на несколько вопросов.

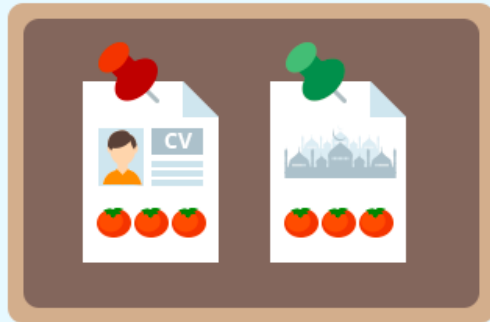
Прочитайте историю о руководителе, впервые столкнувшемся с понятием уровня последствий рабочих задач.

Познакомьтесь с Эндрю – владельцем компании «Большой Томат». Эндрю успешно продает томаты сорта «Король Лондона» в рестораны Великобритании.



Однако бизнес, похоже, достиг потолка роста, и Эндрю приходится уделять все свое время поддержанию достигнутого уровня. Наш герой даже не успевает поддерживать свои усы в их привычном блестящем состоянии. Это беспокоит Эндрю: на рекламных баннерах его усы в полном порядке.

У нашего героя было запланировано собеседование с кандидатом на позицию администратора склада. Но Эндрю решил, что проведение интервью – задача невысокого уровня финансовых последствий.



Ему нет дела до того, кто будет разгружать его томаты. Настала пора выпускать их в мир, выходя на международные рынки! С такими мыслями Эндрю приступил к выполнению давно откладываемого проекта по выводу томатов «Король Лондона» на рынки стран Ближнего Востока.

Прошел месяц. Бросив все, кроме своего проекта, Эндрю нашел время и для ухода за усами, и для наведения контактов с важными людьми в Объединенных Арабских Эмиратах.



Отбоя от новых клиентов попросту не стало, и финансовые показатели компании «Большой Томат» выросли вдвое. Казалось, что все идет в верном направлении, пока однажды вечером Эндрю не получил звонок от пожарной службы Лондона.



Бодрый мужской голос сообщил нашему герою, что его склад со всеми томатами сгорел по вине администратора, бросившего непотушенный бычок в деревянный ящик.



Проблемы Эндрю лишь начались: спустя неделю к нему постучались сотрудники налоговых органов и предъявили потрясающих размеров штраф. Тем временем ключевой клиент, не дождавшийся своих томатов, устал ругаться с Эндрю и ушел к другому поставщику...

1. Можно ли приоритизировать рабочие задачи руководителя не только по уровню финансовых последствий для бизнеса, как это сделал Эндрю?
1. Нет, так как для любого бизнеса самое важное - это финансовое развитие.
2. Да, в качестве бизнес-приоритета можно установить ещё и территориальное расширение.
3. Да, руководитель может выбрать любой бизнес-приоритет, имеющий отношение к развитию бизнеса.
2. В чём заключалась ошибка Эндрю, приведшая к пожару на складе?
1. Эндрю проигнорировал, а не делегировал задачу по найму администратора склада.
2. Эндрю проигнорировал, а не лично выполнил задачу по найму администратора склада.
3. Эндрю неверно выбрал высокоприоритетную задачу.
3. Что должен был сделать Эндрю, чтобы у него не возникло проблем с налоговыми органами?
1. Делегировать задачу по совершению международных сделок.
2. Привлечь внешнюю экспертизу для совершения международных сделок.

3. Самостоятельно разобраться в международном налоговом законодательстве.

4. Эндрю ещё раз встретился со своим другом Джоном и на свежую голову наконец разобрался в некоторых тонкостях делегирования. С тех пор у Эндрю всё начало налаживаться и он вновь успешно продаёт томаты на международном рынке. Сегодня Эндрю традиционно распределяет свои задачи по Квадратам Делегирования. В прозрачном Квадрате оказывается задача по обновлению дизайна его личных визиток. Что может произойти, если Эндрю не делегирует эту задачу, а просто передаст её на выполнение какому-нибудь сотруднику?

1. В визитке может оказаться ошибка в контактной информации, и её получатель не сможет связаться с Эндрю.

2. Ничего серьёзного не произойдёт: задачи из прозрачного Квадрата имеют низкий уровень последствий.

3. В итоге Эндрю придётся заниматься выполнением задачи самостоятельно.

5. В чём заключается ценность задач низкого уровня последствий как для компании Эндрю, так и для всех остальных компаний?

1. Такие задачи поддерживают бизнес на плаву.

2. Только делегирование таких задач даёт руководителю возможность заняться высокоприоритетными задачами.

3. Делегировать такие задачи быстрее всего.

3.1 Зачем и что делегировать

Задание 2. Квадраты Делегирования

Распределите задачи по Квадратам Делегирования

Джим планирует открыть завод по производству мороженого в Италии: его мороженое уже импортируется в эту страну и пользуется популярностью среди потребителей, хотя бренд мороженого Джима **не был ни адаптирован для этой страны, ни прорекламирован в ней.**

У Джима, к сожалению, пока нет достаточного количества свободных денежных средств для осуществления плана по открытию нового завода. Джим также всерьёз обеспокоен обилием технико-юридических норм, которым его будущему заводу придётся соответствовать.

Джим достаточно занятый руководитель, и у него десять основных рабочих задач. Все они требуют выполнения, и у Джима явно не хватит времени заниматься ими всеми самостоятельно. Его внимания требует его первый бизнес, его семья, его здоровье, да и, в конце концов, он хотел бы найти хоть каплю времени на то, чтобы ознакомиться с книжными новинками.

Помогите Джиму воспользоваться инструментом Квадраты Делегирования, чтобы он мог определиться, с учётом его бизнес-приоритета, какими задачами ему нужно заниматься самостоятельно, а какие – делегировать.

Прозрачный Квадрат Делегирования

Инвентаризация имущества компании
Ремонт в центральном офисе
Смена поставщика ингредиентов

Полосатый Квадрат Делегирования

Адаптация бренда для рынка Италии
Подготовка итальянской рекламной кампании
Исследование итальянских потребителей

Цветной Квадрат Делегирования

Привлечение внешнего финансирования
Переговоры со строительными подрядчиками
Коммуникация с итальянским юристом
Поиск территории под строительство

[ПЕРЕЙТИ К РЕЗУЛЬТАТАМ](#)

Глава 3. Делегирование задач

Типология сотрудников

Изучите материал главы курса

Невозможно делегировать, если вокруг нет людей, готовых взяться за ваше поручение. Многие руководители ошибочно полагают, что делегировать некому, так как большинство подчинённых не захотят браться за новые задачи, а те, что всё-таки захотят, вызовутся сами. В итоге многие управленцы прибегают к делегированию только в крайних случаях, неэффективно расходуя своё время и ресурсы компании.

Внимание

Вокруг любого руководителя есть подчинённые, которым можно и нужно делегировать задачи.

Вам нужно понимать, по каким критериям отбирать сотрудников для делегирования. Ваших подчинённых удобно классифицировать по двум параметрам: **умению** и **желанию** работать. Почему именно эти два параметра? Потому что они затрагивают как рациональную, так и эмоциональную сторону трудовой деятельности. Самый эффективный сотрудник не только знает, как выполнять ту или иную задачу, но ещё и по-настоящему хочет заниматься её исполнением.

С помощью инструмента **Типология Сотрудников** вы сможете классифицировать своих подчинённых и сделать серьёзный шаг на пути к успешному делегированию.



По горизонтальной границе инструмента проходит возрастающий параметр **умение работать**, показывающий профессиональный уровень работника, а по вертикальной – **желание работать**, показывающий уровень его мотивации. Существует четыре базовых типа сотрудников, которым мы присвоили говорящие названия: уверенные профессионалы, усталые исполнители, начинающие энтузиасты и потерянные новички. Все они обладают своими отличительными чертами.

Уверенный профессионал – это сотрудник, на которого вы можете полностью положиться. Сочетая высокий профессионализм с не менее высокой мотивацией, такой член команды выполняет задания качественно и в срок. Вы получаете требуемый результат, предоставляя сотруднику большую степень автономии и затрачивая минимум времени на процесс делегирования.

Усталый исполнитель – это сотрудник, на которого вы можете с лёгкостью положиться, если вы отвели достаточно времени на решение делегируемой задачи. Сочетая высокий профессионализм с низкой мотивацией, такой давно зарекомендовавший себя член команды качественно, но достаточно медленно и без энтузиазма выполняет любые задачи. Вы получите требуемый результат, однако в процессе делегирования будете вынуждены потратить время на мотивирование.

Начинающий энтузиаст – это сотрудник, на делегирование которому вы потратите ещё больше времени. Начиная энтузиаст сочетает низкий профессиональный уровень с высокой мотивацией, желая проявить себя и, что важно, приобрести новые компетенции.

Конечно, правильно делегируя такому сотруднику, а именно осуществляя практическое руководство, в итоге вы получите требуемый результат.

Потерянный новичок – это сотрудник, на делегирование которому уйдёт много времени. Приготовьтесь к серьёзным временным затратам как на практическое руководство, так и на мотивирование ещё не нашедшего себя члена команды, сочетающего низкий профессиональный уровень со столь же низкой мотивацией. Вы получите требуемый результат, только если уже достаточно опытни в применении практик делегирования.

Внимание

Хотя быстрее всего делегировать уверенным профессионалам, как всесторонне развитым сотрудникам, вы не должны забывать про развитие других членов команды. Делегирование усталым исполнителям, начинающим энтузиастам и потерянным новичкам – это **стратегическая инвестиция временного ресурса**. За счёт применения практик делегирования вы высвободите гораздо больше времени, чем потратите: ваши временные инвестиции будут приближать ваших подчинённых к категории уверенных профессионалов, справляющихся с задачами с минимальными усилиями с вашей стороны.

Таким образом, чтобы определиться, какому сотруднику поручить задачу, оцените свой **временной ресурс**. Времени совсем нет? Делегируйте задачу уверенному профессионалу. Времени в достатке? Займитесь развитием потерянного новичка и вырастите себе настоящего помощника.



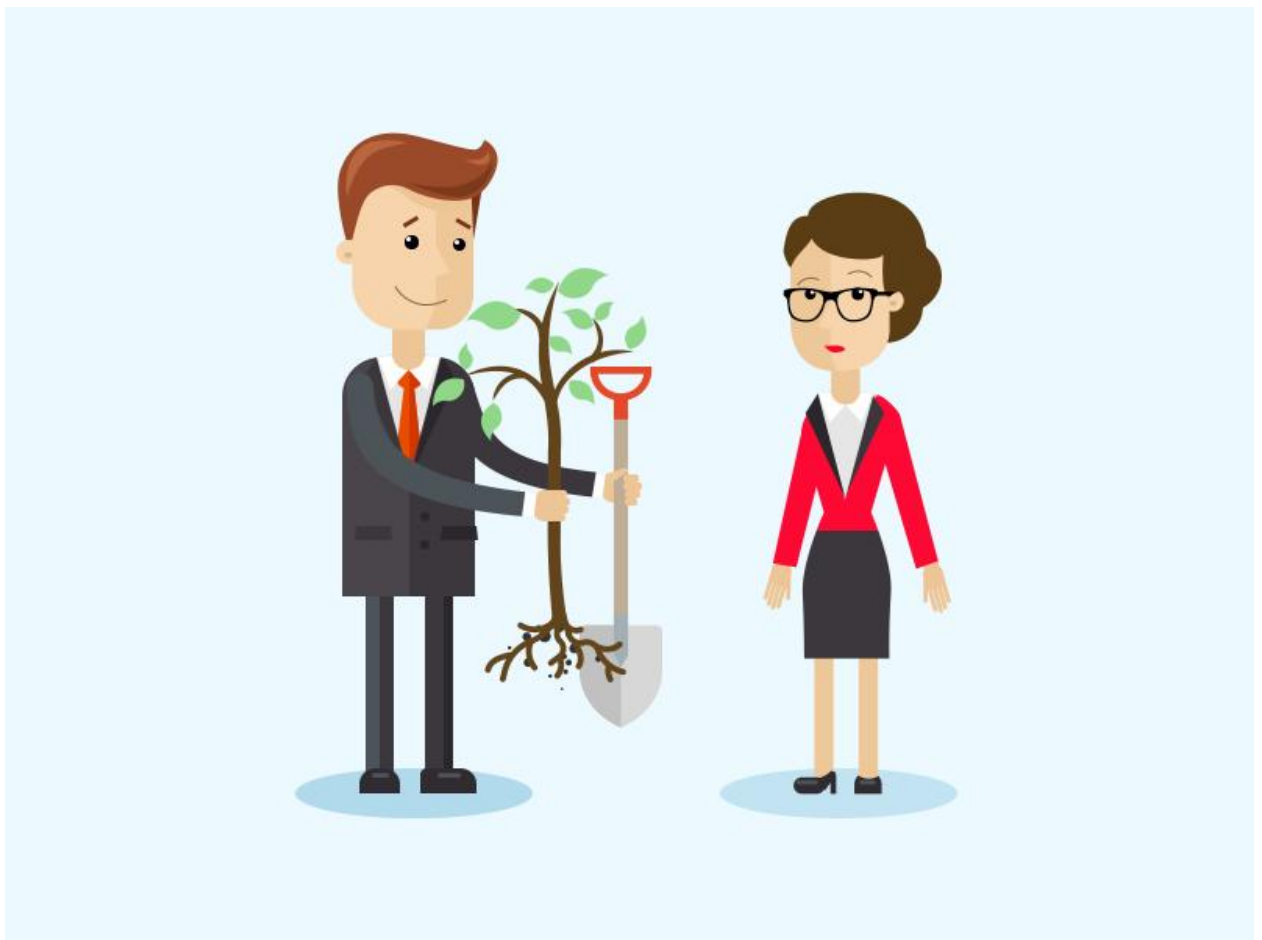
Чтобы сделать оптимальный выбор сотрудника для делегирования задачи, вам нужно учесть не только свой временной интерес. Как и у всех людей, у ваших подчинённых есть свои **характерные особенности**, определяющие их отношение к миру. Характерная

особенность может быть как чем-то очень серьёзным – например, нравственным, религиозным или политическим убеждением, так и чем-то, на первый взгляд, поверхностным, как предпочтение в еде или нетерпимость к определённым словам и выражениям. Если вы в курсе характерных особенностей своих сотрудников, вы сможете принять максимально точное решение о том, кому делегировать ту или иную задачу.

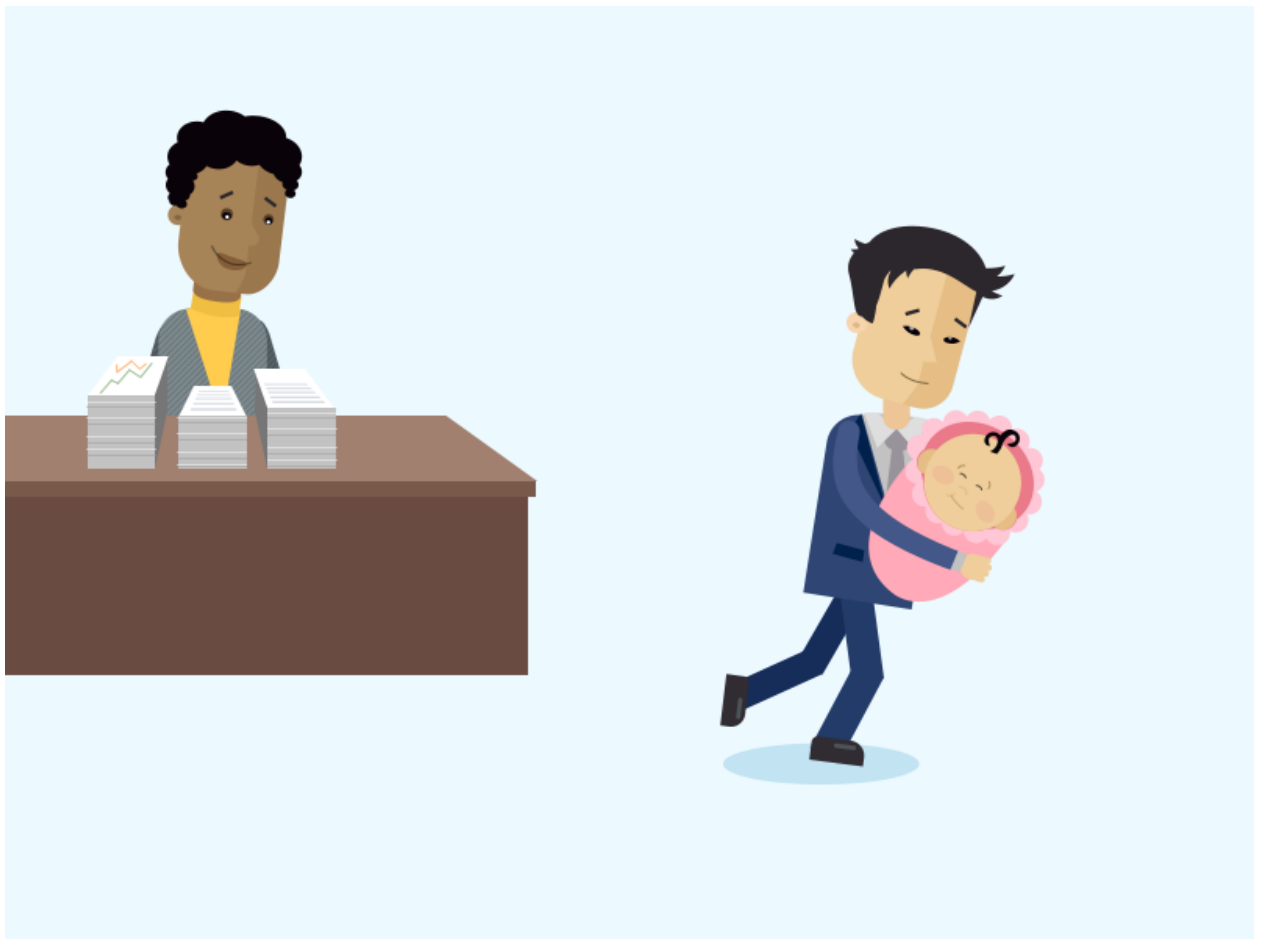
Внимание

Старайтесь, чтобы делегируемая задача соответствовала характерным особенностям выбранного для её выполнения сотрудника.

Например, неразумно делегировать задачу по озеленению офисной территории даже самому лучшему офис-менеджеру, если характерная особенность последней – хроническая аллергия на пыльцу деревьев. Лучше поручите такую задачу сотруднику, проводящему свои выходные на даче и увлекающемуся садоводством.



Хотя хроническая аллергия – устойчивая характерная особенность человека, часть характерных особенностей появляются и исчезают. Например, когда у человека в семье появляется ребёнок, человек зачастую становится семьянином, уделяя максимум своего внимания личной жизни. Поэтому такому человеку неразумно делегировать большой проект, который потребует серьёзного вложения сил и частых переработок. Пожалуй, такому члену команды стоит на время поручить рутинные операции, не требующие активной мозговой деятельности и подразумевающие выполнение заданий в чётко обозначенное время. А тот самый большой проект поручить сотруднику-карьеристу.



Таким образом, для того, чтобы выбрать подчинённого для делегирования задачи, учтите расклад по **компетенциям** и создайте **ситуацию, в которой выиграют все**:

1. Ещё на этапе сортировки задач через Квадраты Делегирования учтите наличие или отсутствие требуемой для решения задачи **компетенции** у вас и у исполнителя. В этом вам поможет Таблица Компетенций.
2. Реалистично оцените свой **временной ресурс**, используя инструменты Типология Сотрудников и Временные Затраты Делегирования.
3. Делегируйте задачу сотруднику, чьим **характерным особенностям** она соответствует.

3.2 Кому и как делегировать

Шаги делегирования

Изучите материал главы курса

Итак, после того, как вы определились, **что и кому** делегировать, вы можете переходить к решению вопроса о том, **как** делегировать – то есть к самому процессу. Процесс делегирования задач проходит в **четыре шага**: постановка задачи, контроль выполнения, поддержка и приёмка.

ключевая мысль

Какую бы задачу кому бы вы ни делегировали, вы всегда должны проходить через четыре стандартных шага делегирования. Ваши временные затраты на четыре стандартных шага будут зависеть от того, какому типу сотрудника вы делегируете задачу и, конечно, от сложности самой задачи.

Мы привязали четыре шага делегирования к типологии сотрудников, чтобы вы всегда могли себе напомнить, какому сотруднику как делегировать – и, главное, на каком этапе. Взгляните на инструмент **Шаги Делегирования**.

	Шаг 1 Постановка	Шаг 2 Контроль	Шаг 3 Поддержка	Шаг 4 Приемка
Уверенный профессионал	✓ Результат и сроки «Продажа задачи» Разъяснение процесса Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля Буферные точки контроля		✓ Благодарность исполнителю Обратная связь по конечной точке Обратная связь по буферным точкам контроля
Усталый исполнитель	✓ Результат и сроки ✓ «Продажа задачи» Разъяснение процесса Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля Буферные точки контроля	✓ Мотивирование исполнителя Практическое руководство	✓ Благодарность исполнителю ✓ Обратная связь по конечной точке Обратная связь по буферным точкам контроля
Начинающий энтузиаст	✓ Результат и сроки «Продажа задачи» ✓ Разъяснение процесса ✓ Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля ✓ Буферные точки контроля	Мотивирование исполнителя ✓ Практическое руководство	✓ Благодарность исполнителю ✓ Обратная связь по конечной точке ✓ Обратная связь по буферным точкам контроля
Потерянный новичок	✓ Результат и сроки ✓ «Продажа задачи» ✓ Разъяснение процесса ✓ Ресурсная поддержка	✓ Конечная точка контроля ✓ Буферные точки контроля	✓ Мотивирование исполнителя ✓ Практическое руководство	✓ Благодарность исполнителю ✓ Обратная связь по конечной точке ✓ Обратная связь по буферным точкам контроля
Временные затраты на шаг	малые	средние	большие	✓ Выполняем Не выполняем

Остановимся подробнее на каждом из шагов.

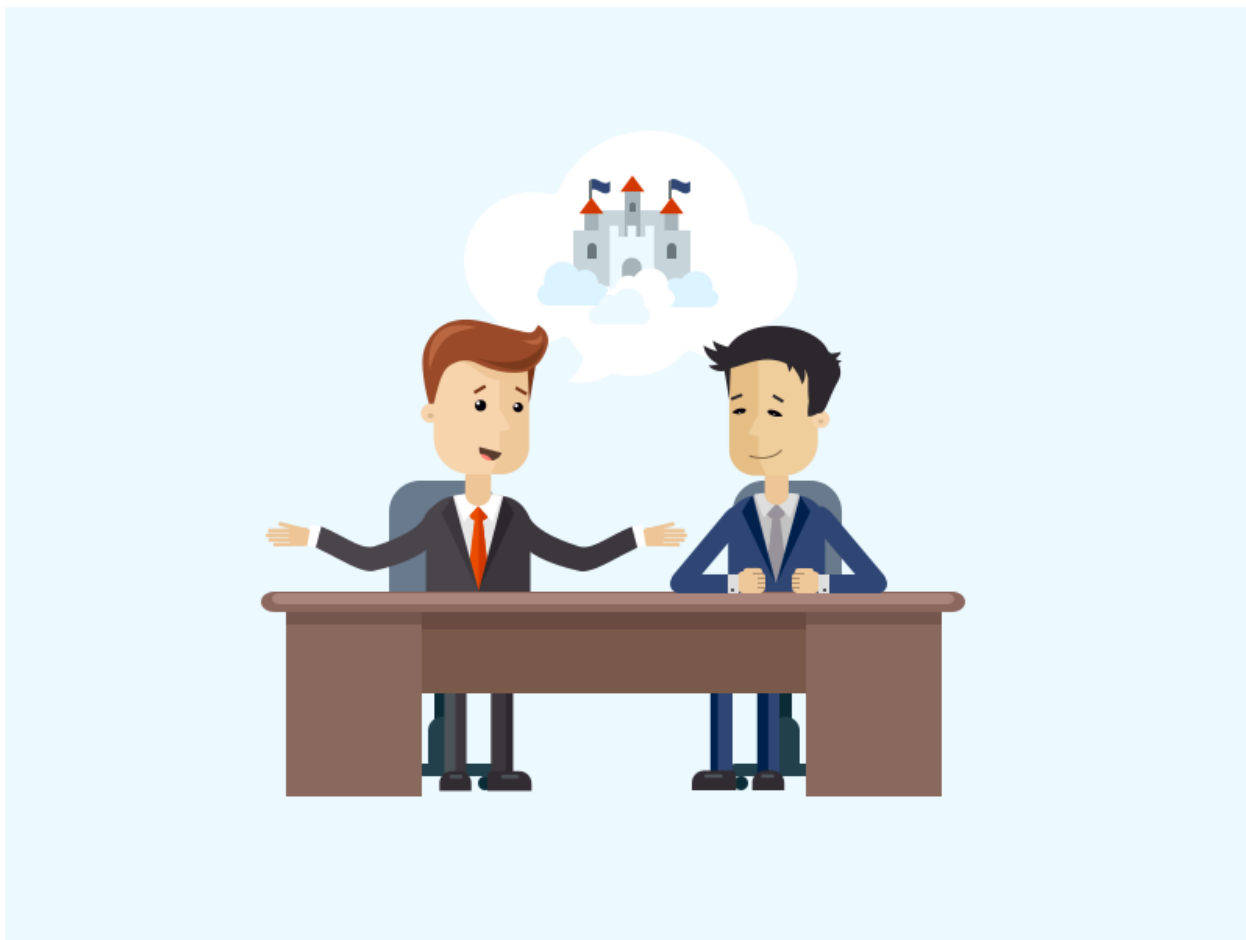
Шаг 1. Постановка задачи.

На первом шаге делегирования руководителю требуется донести задачу до выбранного исполнителя, убедившись, что между сторонами достигнуто полное взаимопонимание. Это избавит вас от большинства проблем, связанных с выполнением задачи.

Кому бы вы ни делегировали, обязательно согласуйте требуемый **результат** и **сроки** выполнения задачи.

Если вы делегируете усталому исполнителю или потерянному новичку, вы имеете дело с демотивированными сотрудниками. Поэтому постарайтесь «продать» задачу таким

исполнителям, убедив их в том, что задача важна, интересна и стоит выполнения. При необходимости вы можете предложить таким подчинённым дополнительную мотивацию – например, в виде денежного бонуса или карьерного продвижения.



Если вы делегируете начинающему энтузиасту или потерянному новичку, вы ставите задачу перед неопытными подчинёнными. Детально поясните **процесс** выполнения задачи таким сотрудникам и ответьте на все их вопросы. Вы также должны обеспечить им доступ к необходимым **ресурсам и полномочиям** внутри компании: в отличие от опытных членов коллектива, неопытные коллеги вряд ли смогут сами найти требуемую для решения задачи информацию или задействовать нужных людей.

Внимание

Всегда обсуждайте поставленную задачу с сотрудником, выбранным для её выполнения. Иногда даже потерянные новички могут предложить новые способы решения задачи или даже помочь вам скорректировать ваши ожидания.

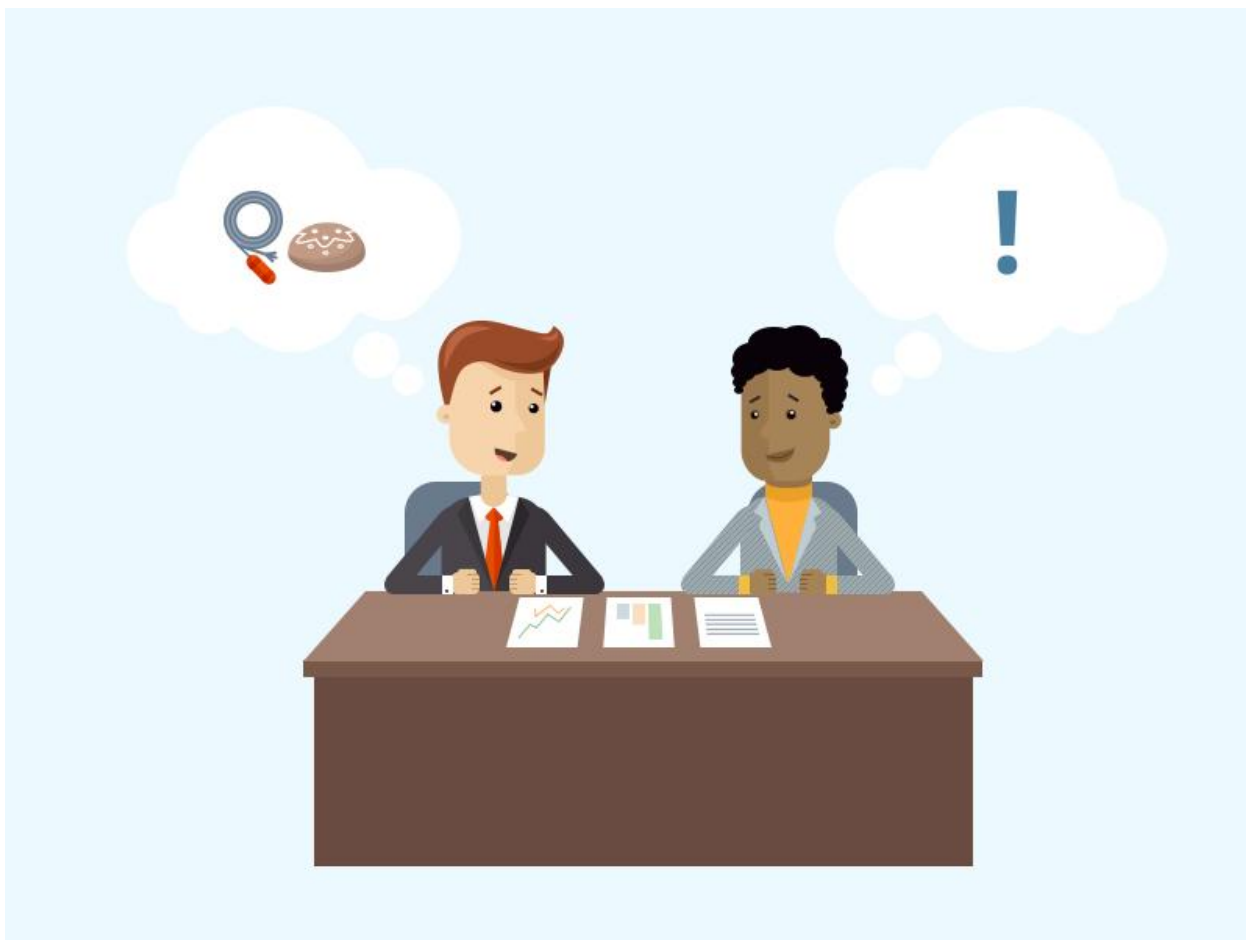
Шаг 2. Контроль выполнения.

На втором шаге делегирования вам предстоит проверять работу исполнителя. Таким образом вы сохраняете контроль над процессом выполнения задачи.

Кому бы вы ни делегировали, вы обязательно должны проверить **конечный результат** работы, проверив степень его соответствия вашим ожиданиям.

Если вы делегируете начинающему энтузиасту или потерянному новичку, будьте готовы расставить **дополнительные точки контроля**: такие сотрудники не обладают достаточным опытом работы, чтобы справляться с задачами самостоятельно, от начала до конца. Будет

разумно регулярно запрашивать у них отчёты и проводить с ними встречи по результатам выполнения той или иной части задачи.



Внимание

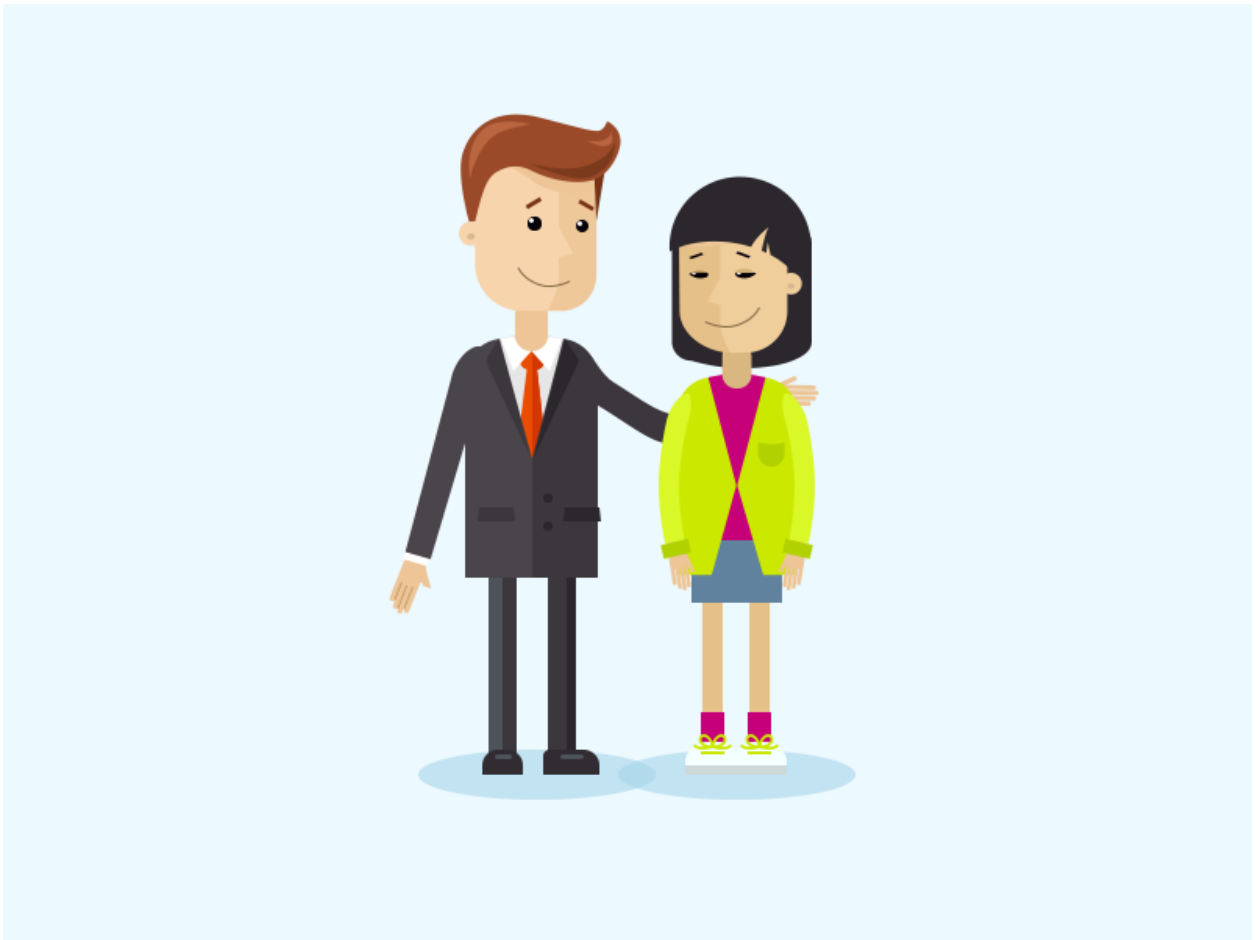
Учитывайте не только тип сотрудника, которому вы делегируете, но и сложность делегируемой задачи. Если задача действительно сложна, будет разумно расставить дополнительные точки контроля, даже если задача выполняется уверенным профессионалом.

Шаг 3. Поддержка исполнителя.

Третий шаг делегирования идёт рука об руку со вторым. На этом этапе вам нужно обеспечить исполнителя необходимой поддержкой – психологической и практической. От этого будет зависеть, насколько успешно будет решена задача. На этом шаге к каждому из четырёх типов сотрудников потребуется свой подход.

Уверенный профессионал, как мотивированный профессионал, чаще всего **не нуждается** в вашей поддержке. Предоставьте такому сотруднику автономию. Попытки оказания поддержки могут восприниматься уверенным профессионалом как проявление сомнений в их компетенции и мотивации.

Усталый исполнитель нуждается в постоянном **мотивировании**. Напоминайте ему о ценности задачи; его ценности, как сотрудника; найдите способ максимально заинтересовать усталого исполнителя. В противном случае такой сотрудник из-за низкой мотивации может не уложиться с решением задачи в срок.



Начинающий энтузиаст не нуждается в мотивировании, однако ему необходимо **практическое руководство**. Он зачастую не будет себе представлять, как решать те или иные вопросы, встающие во время решения задачи. Помогите ему, рассказав и показав, как решить ту или иную проблему.

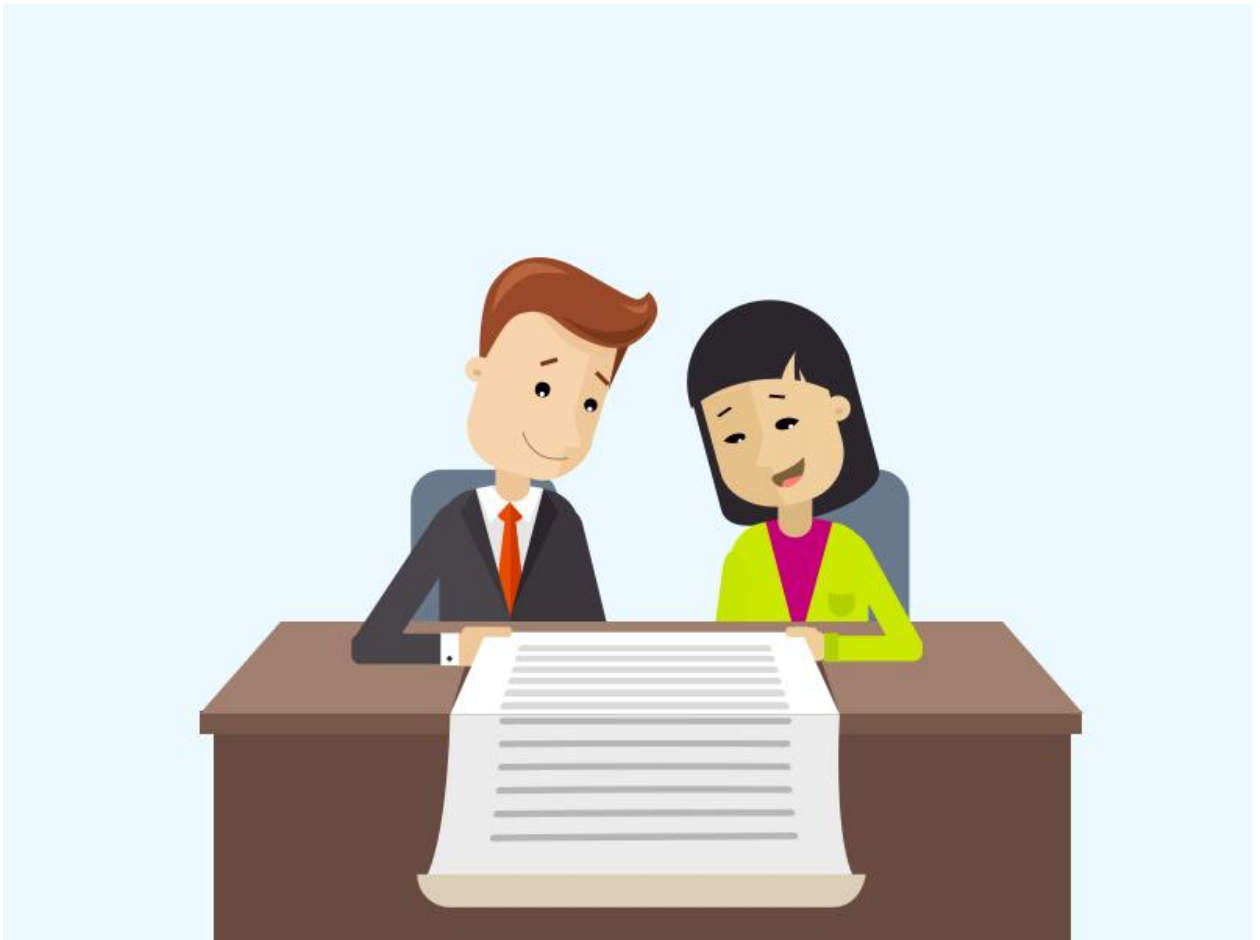
Потерянный новичок нуждается **как в мотивировании, так и в практическом руководстве**. Переведите потерянного новичка в другую категорию, став для него настоящим наставником. Вы потратите много времени на делегирование потерянному новичку, но получите шанс превратить такого сотрудника в уверенного профессионала.

Внимание

Если вы поручили сотруднику действительно сложную задачу и по результатам промежуточного контроля увидели, что он нуждается в вашей поддержке, предоставьте её в любом случае.

Шаг 4. Приёмка результата.

На четвёртом шаге делегирования вам остаётся принять выполненную работу. Тем не менее, это важный этап, который позволит и вам, и вашему подчинённому провести работу над ошибками и облегчить взаимодействие в будущем.



Кому бы вы ни делегировали, обязательно **поблагодарите** исполнителя и дайте **обратную связь по конечному результату**, указав подчинённому на допущенные ошибки и похвалив за успешно выполненные части задачи.

Если вы делегируете начинающему энтузиасту или потерявшему новичку, дайте **обратную связь** и по промежуточным точкам контроля, расставленным во втором шаге делегирования.

Внимание

Оценивая работу исполнителя, не забудьте оценить и уровень своего руководства.

Успешно проходить весь процесс делегирования — значит уметь решать три вопроса: **что** делегировать, **кому** делегировать и **как** делегировать. Теперь вы знаете ответы на все эти вопросы! А это значит только одно: вы готовы успешно применять практики делегирования. Чтобы сократить ваши временные затраты на выстраивание нового для вас процесса, в следующем разделе мы расскажем вам об основных барьерах делегирования.

3.2 Кому и как делегировать

Задание 1. Эндрю в мире инноваций

Помогите Эндрю завершить проект. Для начала определите, к какому типу относятся подчинённые нашего героя.

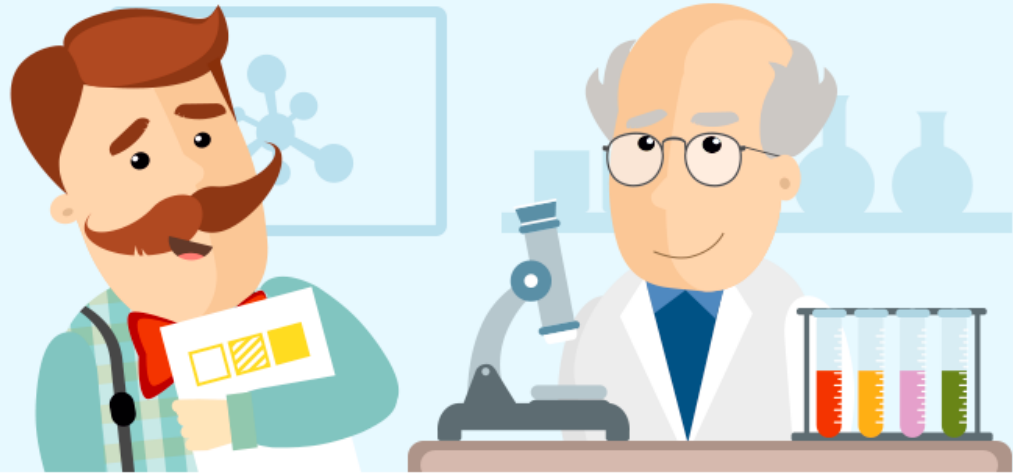
Соскучились по Эндрю? И он по вам. Эндрю как раз нужна ваша помощь. Ознакомьтесь со сложившейся у него ситуацией.

Дела Эндрю, нашего знакомого, идут в гору. За счет применения практик делегирования бизнес вышел на новый уровень развития.



Эндрю уже мало продаж на международном рынке. Недавно он ознакомился с новым научным исследованием и узнал, что ученым впервые удалось полностью расшифровать геном томатов. Эндрю пришел в восторг: открытие позволяет создать невиданный, наивкуснейший сорт томатов!

Не теряя времени зря, Эндрю решил действовать, чтобы стать первым, кто начнет производить и продавать инновационный продукт на рынке.



Наш герой распределил задачи по новому проекту по Квадратам Делегирования. Недолго думая, Эндрю делегировал задачу по генетической модификации томатов давнему члену команды, ученому Алексу. Эндрю решил, что раз Алекс – проверенный временем специалист, то он должен справиться с задачей.

Еще по одной задаче Эндрю делегировал новому сотруднику, менеджеру по развитию Оливии, и давнему члену команды, менеджеру по продажам Анне.



Объемная задача по обустройству территории под выращивание томатов – для Оливии: она полна сил и энергии. Задача по закупке необходимого оборудования – для Анны: раз у нее получается с успехом продавать томаты со дня основания компании, закупать оборудование она будет еще лучше!

Подготовку рекламной кампании наш герой делегировал новому сотруднику, маркетологу Гарри, который до сих пор оставался не у дел.



Как решил Эндрю, у Гарри достаточно времени, чтобы справиться с задачей. Ну а если Гарри не справится, то на помощь в продвижении томатов придут усы Эндрю, которые день ото дня становятся краше и радуют клиентов своей безукоризненной укладкой. С этой мыслью Эндрю глубоко вдохнул и дал проекту зеленый свет.

Прошло полгода. К сожалению, Эндрю все еще работает над проектом.



Наш герой прочитал Алексу больше сотни научных статей, но ученый все еще не произвел новый сорт семян. Как бы Эндрю ни вдохновлял на подвиги Оливию, у нее не появилось системы водоснабжения. Анна, к удивлению нашего героя, оказалась ужасным закупщиком. Про Гарри с его рекламной кампанией Эндрю и вовсе забыл...

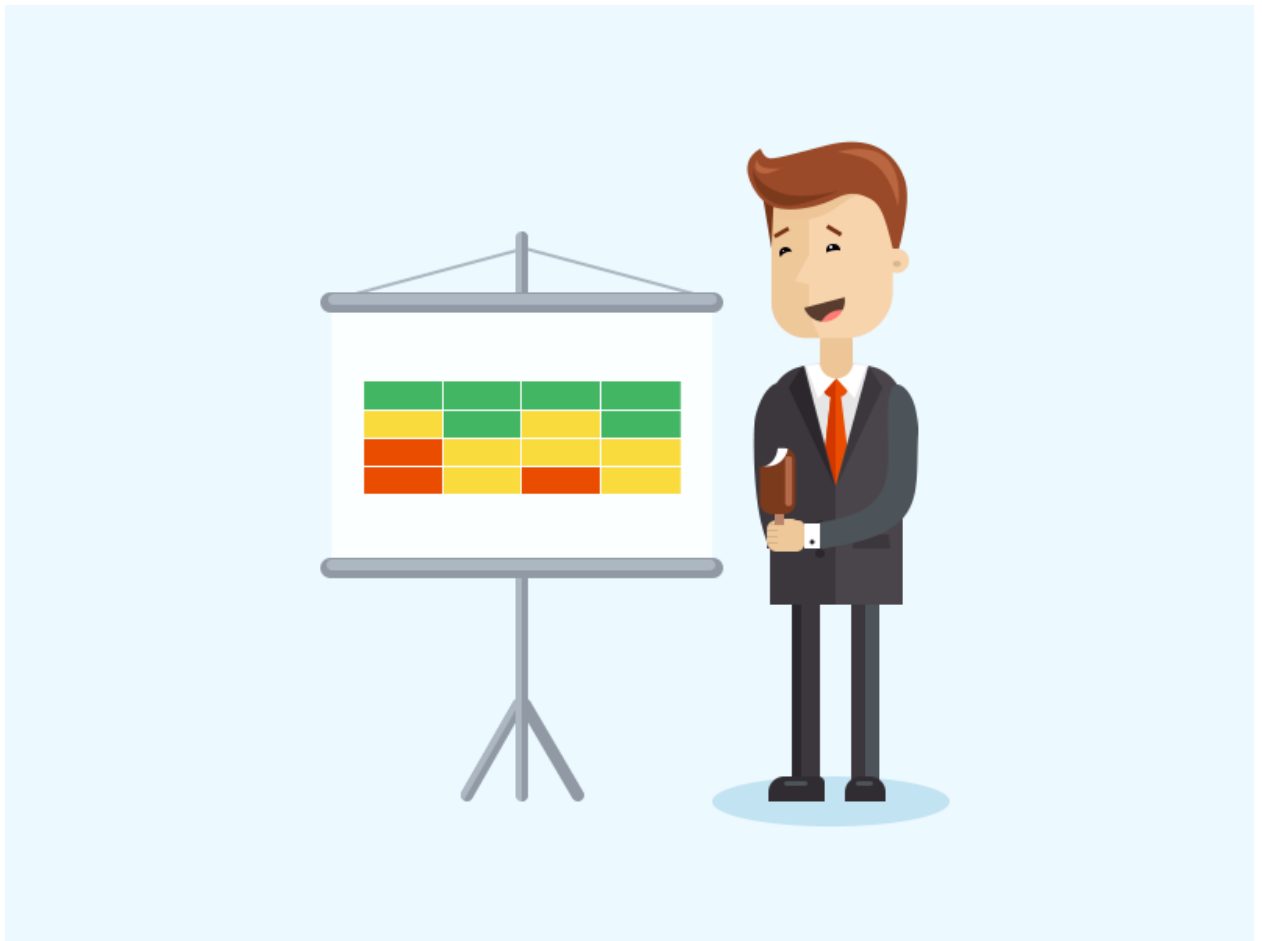
1. Учёный Алекс – это...
1. Уверенный профессионал.
2. Усталый исполнитель.
3. Начинающий энтузиаст.
4. Потерянный новичок.
2. Менеджер по развитию Оливия – это...
1. Уверенный профессионал.
2. Усталый исполнитель.
3. Начинающий энтузиаст.
4. Потерянный новичок.
3. Менеджер по продажам Анна – это...
1. Уверенный профессионал.
2. Усталый исполнитель.

3. Начинающий энтузиаст.
 4. Потерянный новичок.
 4. Маркетолог Гарри – это...
 1. Уверенный профессионал.
 2. Усталый исполнитель.
 3. Начинающий энтузиаст.
 4. Потерянный новичок.
 5. Учёному Алексу требуется...
 1. Мотивирование.
 2. Практическое руководство.
 3. Мотивирование и практическое руководство.
 4. Временное отстранение от проекта.
 6. Менеджеру по развитию Оливии требуется...
 1. Мотивирование.
 2. Практическое руководство.
 3. Мотивирование и практическое руководство.
 4. Временное отстранение от проекта.
 7. Менеджеру по продажам Анне требуется...
 1. Мотивирование.
 2. Практическое руководство.
 3. Мотивирование и практическое руководство.
 4. Временное отстранение от проекта.
 8. Маркетологу Гарри требуется...
 1. Мотивирование.
 2. Практическое руководство.
 3. Мотивирование и практическое руководство.
 4. Временное отстранение от проекта.
- 3.2 Кому и как делегировать

Задание 2. Шаги Делегирования

Соотнесите ваши действия с Шагами Делегирования.

Помните, как вы успешно помогли Джиму распределить его рабочие задачи по **Квадратам Делегирования**? Теперь у вас есть шесть отобранных задач для делегирования вашим подчинённым.



Джим, хитрец, самостоятельно удачно подобрал подходящих подчинённых для решения делегируемых задач, воспользовавшись инструментом **Типология Сотрудников** и приняв во внимание характерные особенности своих подчинённых.

Смену поставщика ингредиентов он делегирует менеджеру по снабжению **Томасу, усталому исполнителю**.

Инвентаризацию имущества компании он делегирует администратору **Изабелле, начинающему энтузиасту**.

Ремонт в центральном офисе он делегирует строителю **Лео, уверенному профессионалу**.

Исследование итальянских потребителей он делегирует аналитику **Генри, потерянному новичку**.

Адаптацию бренда для рынка Италии он делегирует бренд-менеджеру **Софии, усталому исполнителю**.

Подготовку итальянской рекламной кампании он делегирует маркетологу **Чарли, начинающему энтузиасту**.

Теперь Джиму потребуется правильно пройти через шаги делегирования, не перепутав, на каком шаге что сделать.

Соотнесите действия Джима с Шагами Делегирования.

Шаг 1. Постановка задачи

Продажа задачи Томасу

Разъяснение процесса Изабелле

Шаг 2. Контроль выполнения

Конечная точка контроля Лео

Буферные точки контроля Генри

Шаг 3. Поддержка исполнителя

Мотивирование Томаса

Ресурсная поддержка Генри

Практическое руководство над Изабеллой

Практическое руководство над Чарли

Шаг 4. Приёмка результата

Благодарность Софии

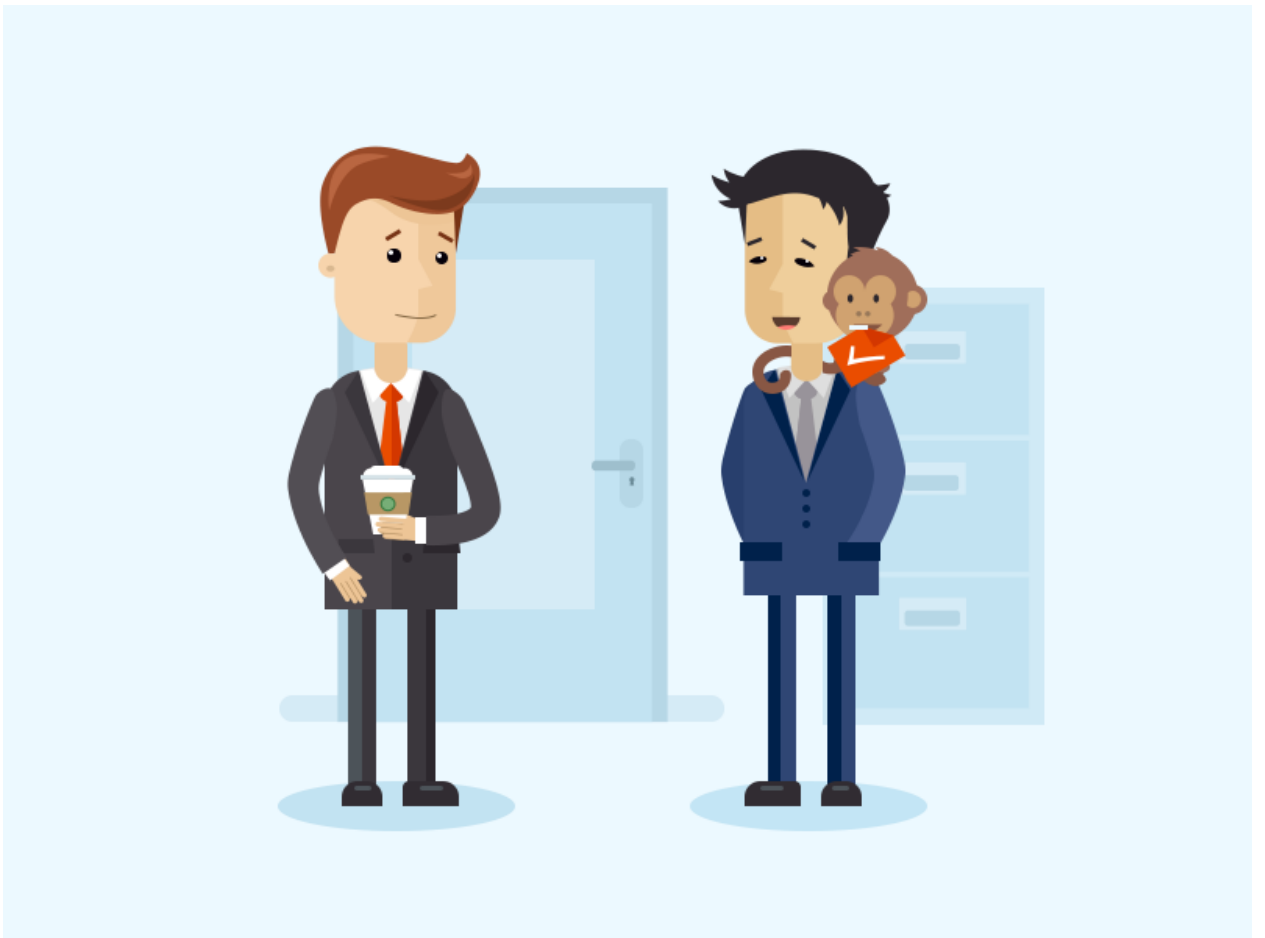
Конечная точка контроля Софии

Благодарность Лео

Благодарность Чарли

ПЕРЕЙТИ К РЕЗУЛЬТАТАМ

Обратное делегирование





Обратное делегирование – это проблема, с которой рано или поздно сталкивается любой руководитель, применяющий практики делегирования. Это ситуация, в которой делегированная вами задача – либо частично выполненная, либо не выполненная вовсе – под тем или иным предлогом **возвращается к вам назад**. Такую задачу можно сравнить с **обезьяной**, которая прыгает с плеча подчинённого на ваше – а иногда и обратно на плечо к вашему подчинённому и... Вновь к вам, никому не давая покоя.

Обычно это происходит так: подчинённый сообщает вам, что по тем или иным причинам не справляется с делегированной задачей. Возможно, он не может найти нужную информацию, совершить нужные действия или поговорить с нужными людьми. Подчинённый просит у вас помощи и вы соглашаетесь выполнить сложную часть задачи за него. В этот момент задача-обезьяна прыгает с плеча подчинённого на ваше. Одно мгновение – и вы выполняете работу за вашего подчинённого, а ваши временные затраты на делегирование оказываются напрасными.

Хорошая новость в том, что задачи-обезьяны легко управляемы. Они слушаются только вас, потому что вы их создатель. Задача-обезьяна прыгает к вам на плечо, только если вы ей это позволяете, забывая о своей управленческой роли.

ключевая мысль

Подчинённые – это управленческий ресурс руководителя, а не наоборот. Как только вы начинаете принимать задачи от своих подчинённых – даже задачи, изначально созданные вами, вы перестаёте быть руководителем и становитесь подчинённым, лишаясь возможности использовать свои управленческие компетенции.

Для того, чтобы ваши подчинённые не перекладывали на вас делегированные им задачи, используйте **совет-банан**. В ситуации, когда подчинённый пытается переложить задачу на ваши плечи, передавайте ему совет-банан, и задача-обезьяна захочет остаться на плече подчинённого.



Банан – скоропортящийся фрукт. Поэтому совет-банан – это рекомендация о возможном варианте решения вставшей перед исполнителем проблемы, данная вами в **режиме реального времени**. В момент, когда подчинённый пытается передать вам задачу-обезьяну, задайте ему наводящие вопросы и узнайте, почему именно у подчинённого возникло затруднение. Предложите подчинённому подумать о вариантах решения проблемы, обсудите проблему сообща или, если это возможно, попросту предложите свою рекомендацию по решению проблемы. При этом дайте подчинённому понять, что непосредственное **решение задачи – это дело исполнителя**, а вы лишь выступаете в роли руководителя.

Таким образом, передавая совет-банан, вы передаёте подчинённому **ключ к решению задачи**. Задача подчинённого – вернуться к вам либо с готовым вариантом решения задачи, либо с уже решённой задачей.

Внимание

Передавая совет-банан, не забирайте задачу обратно и не соглашаетесь подумать над решением задачи отдельно, иначе вы станете жертвой обратного делегирования.

Барьеры делегирования

Изучите материал главы курса

Теперь вы знаете достаточно, чтобы начать успешно делегировать и сконцентрировать свои усилия на высокоприоритетных задачах, не позволяя делегированным задачам возвращаться к вам назад. Тем не менее, вас всё ещё могут посещать сомнения насчёт того, насколько практики делегирования подходят именно для вас. **Вы не одиноки**. Зачастую руководители, даже осознавая преимущества делегирования, решают, что проще оставить всё как есть и продолжать заниматься привычным набором задач самостоятельно. К сожалению, это прямой путь как к стагнации бизнеса, так и замедлению карьерного продвижения.

Для того, чтобы преодолеть здоровый скептицизм, вам нужно быть в курсе основных **мифов делегирования** – даже тех, что вам и не приходили ещё в голову. Важно понимать, что мифы на то и мифы, чтобы не соответствовать реальности. Мы расскажем, как обстоят дела на самом деле, разобрав четыре основных заблуждения насчёт делегирования.

ключевая мысль

Опасения, связанные с применением практик делегирования, не имеют отношения к реальности. Используя предоставленные инструменты, вы выйдете на новый уровень эффективности, а ваш бизнес начнёт расти быстрее конкурентов.

Мифы делегирования делятся на две категории и все они связаны с надуманными страхами. Руководители могут опасаться как за **сроки и качество** выполнения делегируемых задач, так и за свои **личные привилегии** в виде должности и привычных занятий.

Миф 1. Делегировать задачу медленнее, чем выполнить её самому.

Категория: опасения за делегируемую задачу.

Ожидания: я потрачу на делегирование задачи больше времени, чем на её самостоятельное выполнение. Я рискую тем, что задача не будет выполнена в срок.



Реальность: делегируя, вы привлекаете дополнительные людские ресурсы к решению целого пула задач и достигаете максимальной оперативности.

Как преодолеть барьер: делегируйте максимум задач из прозрачного и полосатого **Квадратов Делегирования**. Согласитесь, есть разница: или вы решаете десять задач самостоятельно, или назначаете по одному исполнителю на одну задачу. Даже если каждый из назначенных сотрудников будет работать в разы медленнее вас, у вас одного не получится выполнить все задачи быстрее.

Тем не менее, если вы по тем или иным причинам решили делегировать задачи очень избирательно, вполне возможна ситуация, при которой вы на самом деле потратите больше времени на решение задачи, делегировав её, чем если бы вы затратили, решая её самостоятельно. Например, практическое руководство над начинающим энтузиастом или мотивирование усталого подчинённого может стоить вам немалого количества времени. Однако реальность в том, что, начав применять практики делегирования, вы, во-первых, облегчите делегирование схожих задач в будущем, за счёт обученных новым компетенциям сотрудников, а во-вторых, сами станете эффективнее делегировать. Оба фактора значительно снизят ваши временные затраты и вскоре вы увидите, что делегирование является гораздо более эффективным способом решения задач, чем их самостоятельное выполнение.

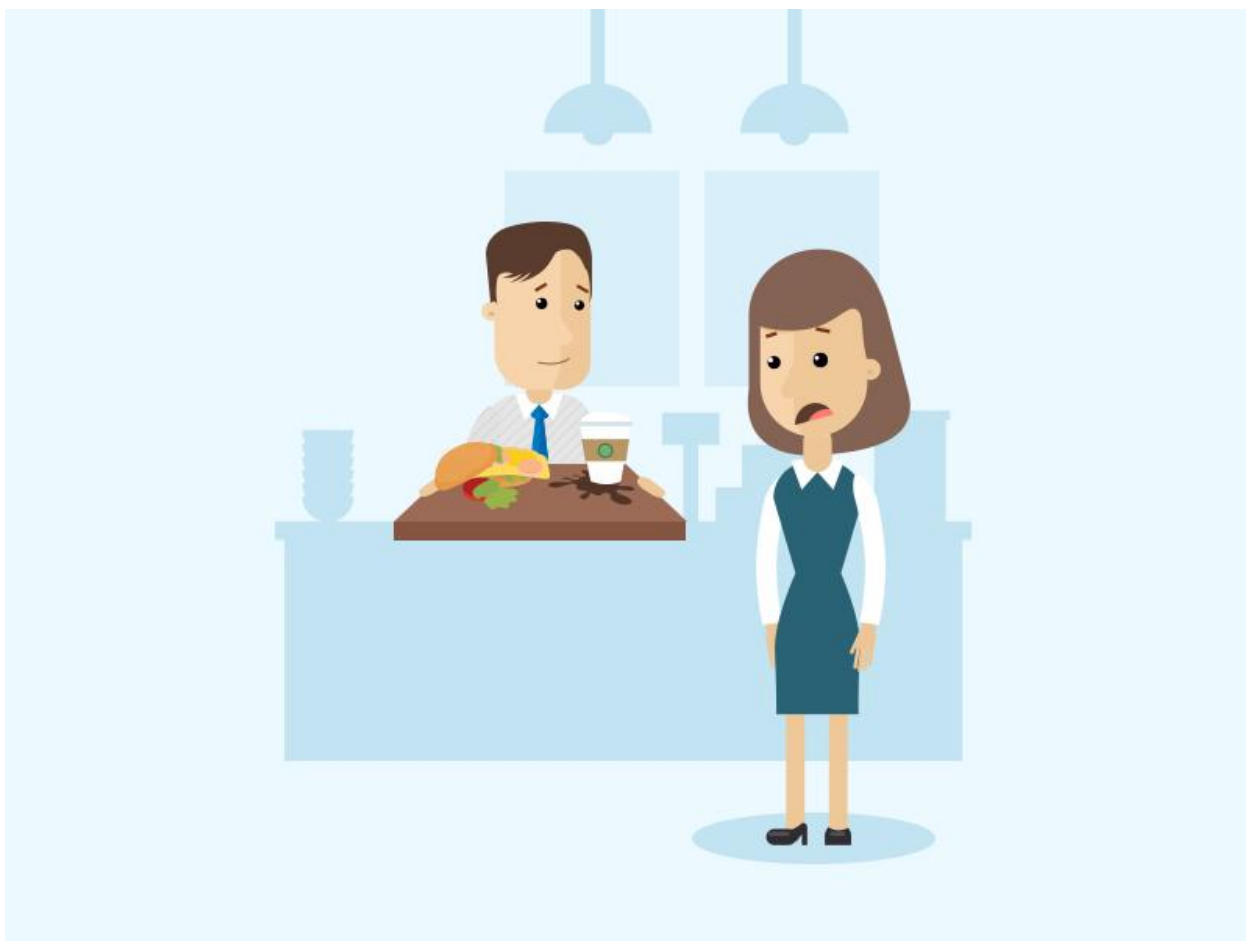
Внимание

Если вы чувствуете, что делегирование на самом деле может помешать вам решить задачу в срок, делегируйте задачу сотруднику, который потребует от вас наименьшее количество временных затрат. Чтобы найти такого сотрудника в своей команде, используйте инструменты **Типология Сотрудников** и **Временные Затраты Делегирования**.

Миф 2. Делегированная задача будет некачественно выполнена.

Категория: опасения за делегируемую задачу.

Ожидания: только я могу качественно выполнить задачу. Делегируя, я рискую тем, что задача будет выполнена плохо.



Реальность: делегирование, в отличие от простой передачи задачи, всегда подразумевает сохранение контроля над качеством её выполнения.

Как преодолеть барьер: осознайте, что плохо выполненная задача – это результат некорректного применения практик делегирования, а не вина исполнителя. Правильно делегируя, вы сохраняете контроль над качеством выполнения задачи. Следуя инструменту **Шаги Делегирования**, выставляйте большее или меньшее количество точек контроля – в зависимости от типа сотрудника, которому вы делегируете. Например, уверенный профессионал вас не подведёт, и в большинстве случаев вам будет достаточно проверить конечный результат. Выполнение задачи, скажем, начинающим энтузиастом стоит контролировать более тщательно, расставляя дополнительные точки контроля: устраивайте периодические встречи и запрашивайте отчёты о проделанной работе, по необходимости передавая нужную компетенцию взявшемуся за задачу подчинённому. Таким образом, делегируя, вы всегда держите руку на пульсе процесса и в любой

выбранный вами момент имеете возможность скорректировать курс выполнения делегированной задачи, если что-то пойдёт не так.

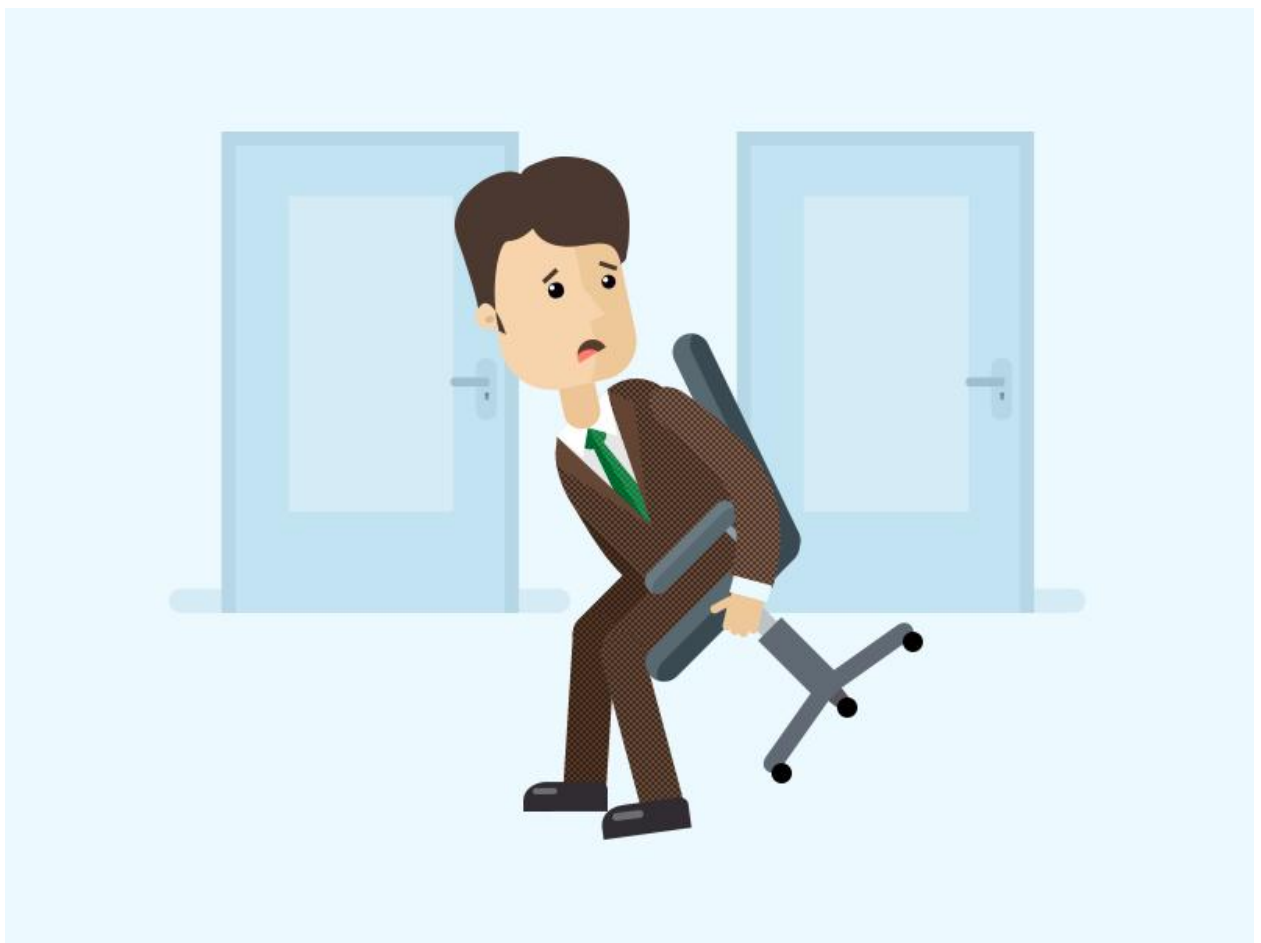
Внимание

Делегирование – это, по сути, единственная практика, которая позволит вам эффективно использовать ваш главный управленческий ресурс – ваших подчинённых. Пока вы не начнёте делегировать, выстраивая в процессе рабочие коммуникации, вы не выберетесь из порочного круга недоверия к способностям членов вашей команды.

Миф 3. Делегируя, я потеряю свою должность.

Категория: опасения за личные привилегии.

Ожидания: подчинённый выполнит делегированную ему задачу лучше меня и в итоге займёт моё место.



Реальность: если подчинённый выполнит делегированную ему задачу лучше вас, вы будете отмечены, как успешный руководитель.

Как преодолеть барьер: помните о специфике вашей позиции: исполнитель – ваш подчинённый, выбранный вами для выполнения задачи. Ваша главная ценность, как руководителя, заключается в умении эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, в том числе человеческие. Если вы сумели подобрать для решения конкретной задачи правильного исполнителя, который отлично с ней справился, решив её даже лучше вас – вы отличный руководитель. Ещё пара таких случаев – и вы можете ожидать не понижения, а повышения на работе. Используйте инструмент **Типология Сотрудников**, чтобы не ошибаться в выборе исполнителей.

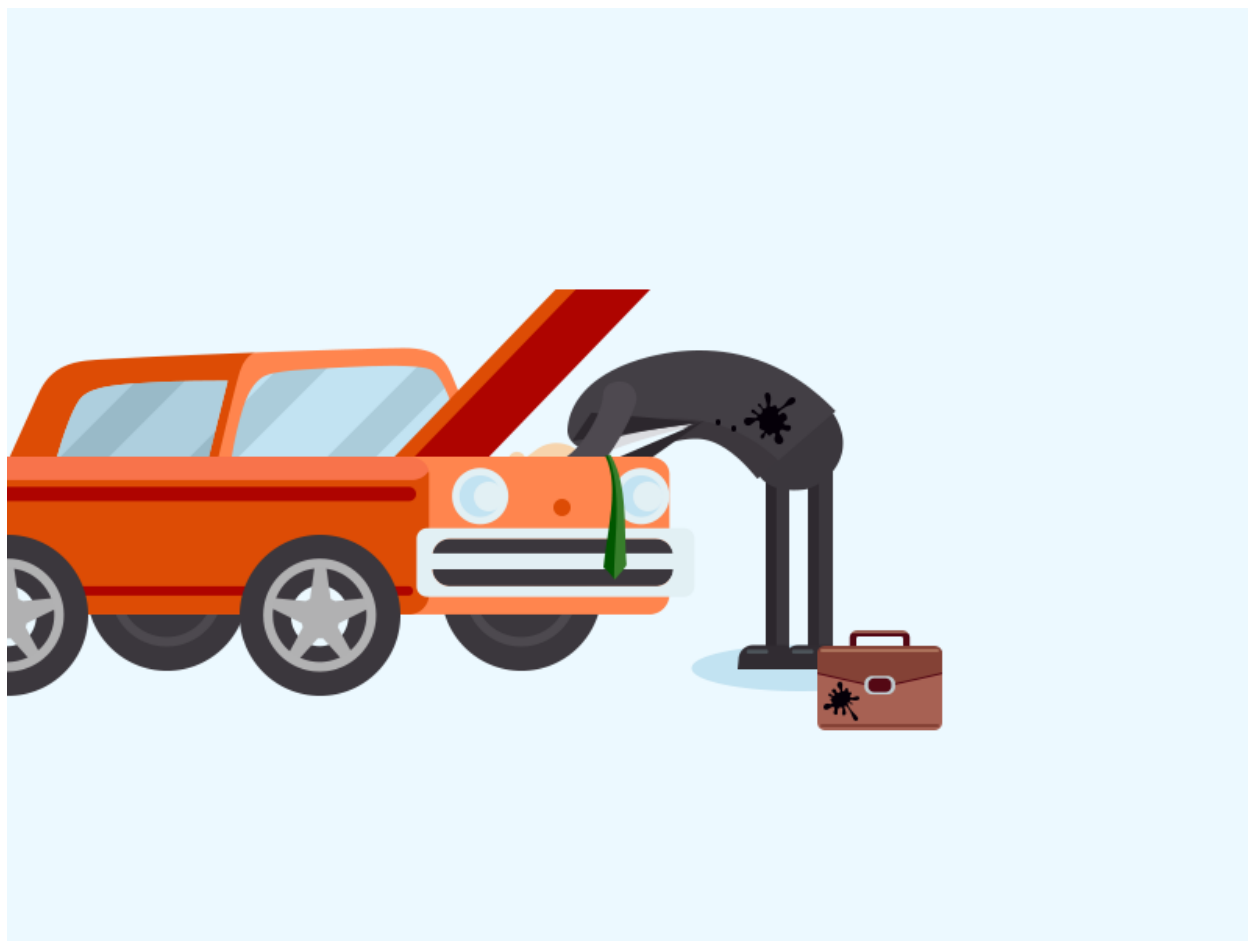
Внимание

Если вы владелец бизнеса, то вас, конечно, не заботит карьерное продвижение. Тем не менее, правильно делегировать – значит становиться лучшим руководителем. Чем лучше вы будете руководить своими подчинёнными, тем эффективнее будет развиваться ваш бизнес.

Миф 4. Делегируя, я останусь без любимых дел.

Категория: опасения за личные привилегии.

Ожидания: делегировав подчинённым большую часть своих дел, я останусь без любимых занятий.



Реальность: делегировав подчинённым не самые приоритетные для вас задачи, вы найдёте себе намного более интересные дела, которые вдобавок помогут вам повысить эффективность развития бизнеса.

Как преодолеть барьер: Возможно, у вас есть рабочие задачи, которые вы любите решать, несмотря на то, что они имеют малое отношение к вашему управленческому приоритету. Конечно, первое время при делегировании подобных задач вам будет их не хватать; однако, вплотную занявшись высокоприоритетными задачами, вы выйдете на новый уровень управления и обнаружите целый ряд интереснейших дел, о которых вы раньше и не подозревали.

Внимание

Взгляните на список задач из цветного **Квадрата Делегирования**. С большой долей вероятности это серьёзные и интересные задачи, выполнение которых откроет для вас

новые возможности для развития. Выходите за рамки зоны комфорта и пользуйтесь **Жизненным Календарём**, чтобы напоминать себе, что время – это конечный ресурс, требующий эффективного использования.

Правильно делегируя, в чём вам поможет инструментарий курса, вы выполните не самые приоритетные задачи качественно и в срок, найдёте время для более приоритетных задач и повысите свои шансы на карьерное продвижение или успех в бизнесе. А не наоборот, как вы могли опасаться. Надуманные мифы делегирования рассыпаются при тщательном рассмотрении.

На вашем пути нет преград. Делегируйте задачи из прозрачного и полосатого **Квадратов Делегирования** и займитесь самостоятельным выполнением высокоприоритетных задач из цветного **Квадрата**. В следующей главе мы научим вас, как делать последнее максимально эффективно.

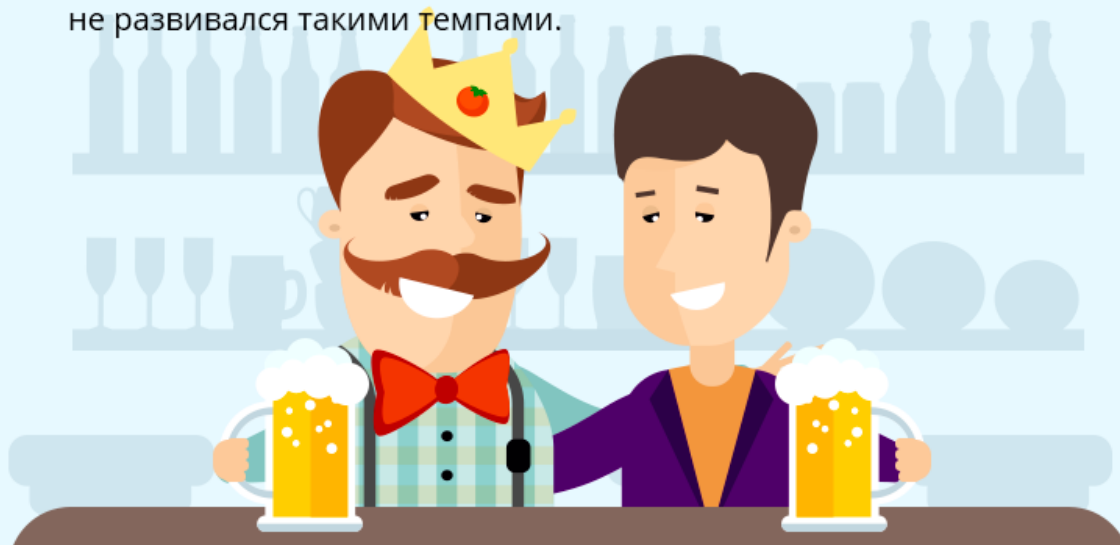
3.3 Барьеры делегирования

Задание 1. Страхи Джона

Разберитесь с опасениями Джона.

Однажды у Эндрю выдался свободный вечер и он вновь увиделся со своим другом Джоном. Встреча завершилась драматично...

Ого, с вашей помощью Эндрю, наконец, запустил на рынок новый сорт томатов, «Король мира»! Его бизнес никогда не развивался такими темпами.



Теперь у Эндрю есть время не только на свои усы, но и на более частые встречи с друзьями. Сегодня Эндрю вновь увиделся с Джоном – тем самым Джоном, что дал нашему герою столько полезных советов. Старые друзья слегка переборщили с алкоголем, и Джон разоткровенничался.

Как выяснилось, Джон – тот еще теоретик.
Зная все о делегировании, он не применяет его на практике.



Едва сдерживая слезы, старый друг детства признался Эндрю, что по ночам его мучают кошмары. Ему снится, что как только он начнет делегировать, весь его мир перевернется. Например, он больше не будет самостоятельно развозить товары клиентам, а ведь он так любит водить машину!

Но это только начало страхов Джона. Не замечая, как глаза Эндрю лезут все дальше на лоб при каждом его слове, Джон продолжил.



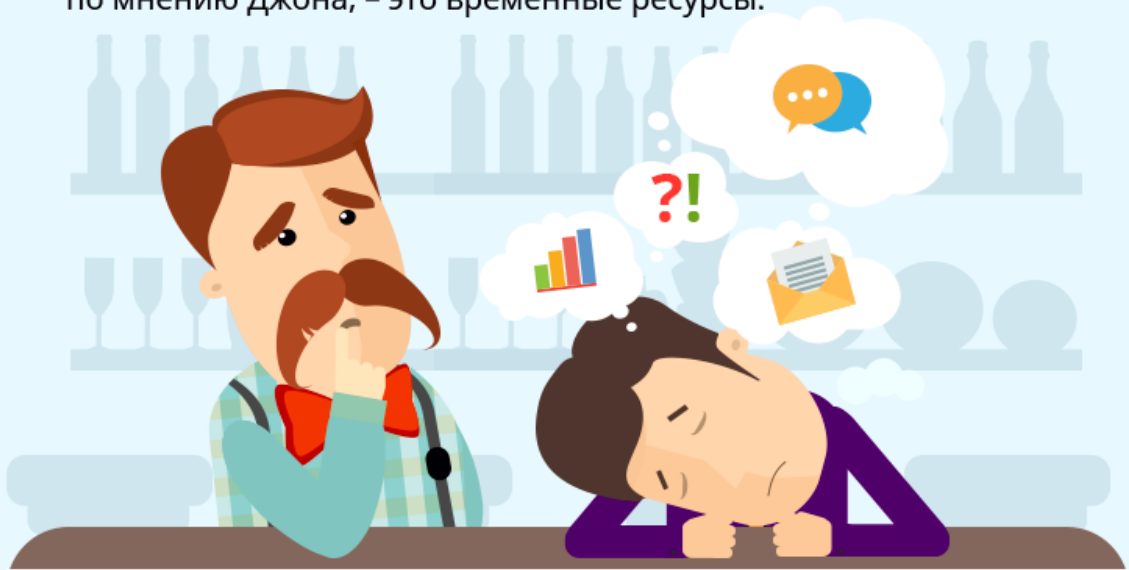
В его сновидении сотрудник Анна, которой он делегирует доставку товаров, начинает выполнять задачу с фантастической эффективностью. Совет директоров компании принимает решение о понижении Джона в должности, и теперь Анна становится ответственной за логистику.

Сморкаясь в салфетку, Джон признался, что на этом месте он всегда просыпается и его начинают беспокоить более серьезные опасения.



На нем, как на руководителе отдела логистики, лежит огромная ответственность. Что, если он делегирует задачу по обучению водителей новому сотруднику, который обучит персонал так, что никто больше не сможет доставить ни одного груза?

Но самая главная проблема делегирования,
по мнению Джона, – это временные ресурсы.



У него столько рабочих задач! Если он начнет их еще и делегировать, у него не останется времени даже на сон, а все дедлайны будут пропущены. На этой ноте Джон положил голову на стол и заснул. А Эндрю крепко задумался, как помочь своему другу и убедить его начать делегировать, несмотря ни на что.

1. Что делать Джону после того, как он правильно делегирует свою любимую задачу по самостоятельному развозу товаров клиентам?
 - А. Заняться более приоритетными задачами и обнаружить, что для него есть занятия ещё более интересные, чем развозка товаров
 - Б. Заняться более приоритетными задачами и обнаружить, что ради развития бизнеса надо заниматься не интересными, а полезными делами
 - В. Отыскать другое интересное дело среди оставшихся в его списке низкоприоритетных задач
 - Г. Заняться похожей задачей в свободное от работы время
2. Что произойдёт, если Джон правильно делегирует Анне задачу по развозу товаров клиентам?
 - А. Так как Джон не делегировал раньше, Анна провалит задачу и Джон получит выговор от совета директоров компании
 - Б. Так как Джон подобрал подходящего сотрудника, Анна перевыполнит норму по доставке и получит должность Джона

В. Так как Джон подобрал подходящего сотрудника, Анна отлично справится и Джон получит одобрение от совета директоров компании

Г. Анна не справится со своими основными задачами и Джон получит выговор от совета директоров компании

3. Что делать Джону, если Анна под предлогом возникшей проблемы переложит задачу по развозу товаров обратно на его плечи?

А. Выбрать другого сотрудника для делегирования задачи

Б. Предложить Анне рекомендацию по решению вставшей перед ней проблемы

В. Обратиться к совету директоров компании за помощью

Г. Решить проблему Анны, чтобы она могла продолжить выполнение задачи

4. Возможна ли ситуация, при которой новый сотрудник действительно не справится с обучением водителей?

А. Да, если Джон неправильно делегирует задачу

Б. Нет, если сотрудник был нанят компанией, у него точно есть нужная компетенция для обучения водителей

В. Да, если Джон не будет заниматься мотивированием нового сотрудника

Г. Нет, если Джон займётся практическим руководством над новым сотрудником

5. Как объяснить Джону, что делегирование позволяет высвободить временные ресурсы?

А. Только испытав делегирование на практике, Джон осознает, что оно позволяет экономить, а не тратить время

Б. Делегирование позволит выполнить любую задачу быстрее, так как Джон не будет заниматься её выполнением сам

В. Затрачивая время на делегирование сейчас, Джон высвободит большее его количество в будущем

Г. Делегируя задачи подчинённым, Джон снимет с себя ответственность за их выполнение и может заняться другими делами

3.3 Барьеры делегирования

Барьеры делегирования.

Категоризация всегда помогала Джону успокоиться. Чтобы у Джона отлегло от сердца, помогите ему соотнести мучающие его мысли с категориями барьеров делегирования.



Категоризация всегда помогала Джону успокоиться. Чтобы у Джона отлегло от сердца, помогите ему соотнести мучащие его мысли с категориями барьеров делегирования.

Сроки и качество выполнения задач

Ой, водители больше не доставят ни одного груза...

Ой, делегирование затруднит своевременное выполнение задач...

Личные привилегии руководителя

Ой, я больше не смогу водить машину в рабочее время...

Ой, Анна получит мою должность руководителя отдела логистики...

Обратное делегирование

Ура, Анна наверняка переложит ответственность за доставку товаров на меня!

Ой, мне всё равно придётся всё делать самому...

[ПЕРЕЙТИ К РЕЗУЛЬТАТАМ](#)