

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Мотивация**  
Брайан Трейси

**Переговоры**  
Брайан Трейси

**Выйди из зоны комфорта.  
Измени свою жизнь**  
Брайан Трейси

**Обнимите своих сотрудников**  
Джек Митчелл

**Управление для тех,  
кто не любит управлять**  
Девора Зак

Brian Tracy

# Delegation & supervision

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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Брайан Трейси

# Делегирование и управление

Перевод с английского Юлии Константиновой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.012  
ББК 65.291.28  
Т66

Издано с разрешения автора  
На русском языке публикуется впервые

**Трейси, Б.**

Т66 Делегирование и управление / Брайан Трейси ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 144 с.

ISBN 978-5-00057-101-9

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

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

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

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

УДК 65.012  
ББК 65.291.28

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Brian Tracy, 2013. All rights reserved  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-101-9

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
Глава 1. Развивайте ваш самый ценный ресурс.....	12
Глава 2. Мифы, мешающие эффективному делегированию...	14
Глава 3. С чего начинается делегирование .....	19
Глава 4. Управленческая модель «Фабрика» .....	24
Глава 5. Определите область ключевых результатов .....	30
Глава 6. Установите стандарты качества.....	36
Глава 7. Управление по целям.....	43
Глава 8. Три качества эффективного руководителя .....	49
Глава 9. Семь основных принципов эффективного делегирования .....	55
Глава 10. Управление по отклонениям.....	61
Глава 11. Считайте себя учителем.....	65
Глава 12. Развивайте уверенность в подчиненных.....	70
Глава 13. Делегируйте принятие решений .....	73
Глава 14. Держите ситуацию под контролем .....	79
Глава 15. Давайте регулярную обратную связь .....	82
Глава 16. Постоянно мотивируйте ваших сотрудников.....	87
Глава 17. Используйте методику ситуационного лидерства...	92
Глава 18. Определите четыре типа личности.....	96
Глава 19. Три стиля управления.....	103
Глава 20. Избегайте обратного делегирования .....	108
Глава 21. Пять принципов эффективного управления.....	114
Об авторе.....	117

# ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

## Преимущества делегирования полномочий

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

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

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

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

## Делегированию можно научиться

К счастью, делегирование полномочий относится к числу навыков, которые можно развить. Приобретая любой навык, вы сначала узнаете, как именно что-то делается, а затем закрепляете умение практикой, пока оно не становится привычкой. Это как управлять автомобилем.

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

Эта книга поможет вам овладеть навыком делегирования и значительно повысить собственную эффективность. Вы познакомитесь с основными принципами, которые следует применять, чтобы развить этот навык. Все



предлагаемые методы, техники и стратегии проверены временем и доказали свою эффективность.

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

# ГЛАВА 1

## Развивайте ваш самый ценный ресурс

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

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

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

## Стимулируйте развитие подчиненных

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

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

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

