



Izvod iz treninga

Delegiranje



Sadržaj

| | | |
|----|--------------------------------|----|
| 1. | Uvod | 1 |
| 2. | Delegiranje? Nemam vremena! | 2 |
| 3. | Da li znate šta da Delegirate? | 3 |
| 4. | Kome treba da Delegirate? | 7 |
| 5. | Razvijte Plan Delegiranja | 10 |
| 6. | Ključne tačke naučenog | 16 |

1. Uvod

Da li se često borite sa svime što treba da završite? Ako je odgovor da, možda je vreme da 'dovedete u red' svoje veštine delegiranja!

U početku može biti zastrašujuće da 'predate' svoj posao, kada tek počnete da delegirate. Ali, često, jedini način da sve završite, je da nekome delegirate deo onoga što treba da obavite.

Na kraju, kada naučite kako pravilno da delegirate i sam osećaj će biti osnažujući.

Ovaj praktičan trening pomoći će Vam da shvatite kako se uspešno delegira. Tokom njega, naučićete:

- Zašto je delegiranje važno za efektivno poslovanje.
- Kako da naučite koje zadatke da delegirate, i kome.
- Kako da efektivno delegirate, da bi posao bio dobro, i na vreme obavljen.

Do kraja treninga, naučićete kako da delegirate mnoštvo rutinskih poslova. Zatim se možete usresrediti na visoko-zahtevne poslove, koje samo Vi možete da obavite. Rezultat će biti Vaša bolja produktivnost, bolji kvalitet rada i povećana vrednost organizaciji.

2. Delegiranje? Nemam vremena!

Većina ljudi obožava **ideju** o delegiranju – na kraju, ko ne bi želeo da neko drugi radi stvari za njega? Ipak, ti isti ljudi se često užasavaju od pomisli da delegiraju svoj posao. Zašto je onda, delegiranje koje ima toliki potencijal da pomogne, istovremeno i toliko teško?

Mnogi ljudi nisu dobri u delegiranju, i to samo dodaje nelagodnost njihovom početnom otporu da dele posao. Ukoliko delegiramo zadatak, ali ne damo adekvatne instrukcije i prateću podršku, velike su šanse da ishod ne bude zadovoljavajući. Ili, ako delegiramo zadatak nekome ko nema neophodne veštine da ga obavi, opet je velika šansa da će iskustvo biti negativno.

Lako je kriviti koncept delegiranja za ovakve probleme. Međutim, samo delegiranje se ne može kriviti – problem je u tome kako mu pristupamo.

Ljudi često oklevaju da delegiraju, zato što misle da:

1. Jedino oni mogu da obave posao kako treba.
2. Biće potrebno više vremena da objasnim nekome šta treba da uradi, nego da sam završim posao.

Ove brige su osnovane ako su naše veštine delegiranja na niskom nivou. Ali, ako delegiramo dobro, posao će biti završen na najbolji mogući način, i vreme koje ćemo potrošiti da podržimo osobu koja posao radi će se isplatiti, jer ćemo stići da obavimo svoje poslove višeg nivoa.

Štaviše, osoba kojoj je zadatak delegiran, imaće generalno bolje rezultate, što će joj podići samopouzdanje, kao posledica našeg poverenja i podrške. Takođe će dobiti šansu da savlada nove veštine, i kasnije preuzme na sebe veću odgovornost.

Tako da, jednom, kada odlučite da je delegiranje vredno napora koji ćete uložiti u njega, treba da napravite i plan delovanja, kako bi Vam se trud isplatio. Pratite korake ovog treninga i imaćete sposobnost i samopuzdanje da to uspešno činite.

3. Da li znate šta da delegirate?

Postoje određeni zadaci koje samo Vi možete da završite, zato što zahtevaju Vašu punu ekspertizu i procenu. Npr, ne možete nikome u timu tražiti da disciplinuje drugog člana tima zbog kašnjenja, koliko god biste želeli. Ne možete mu tražiti da odabere novog člana tima. Ili je nemoguće da od nekog drugog zahtevate da održi prezentaciju Upravnom odboru.

Ali, možete tražiti od nekoga da piše Vaše nedeljene prodajne izveštaje. I možete tražiti od člana tima da sastavi mesečni Newsletter za klijente.

Savet:

Zapamtite, ne mogu svi zadaci biti delegirani!

Šta možete da Delegirate?

Da biste odlučili šta možete, a šta ne, da delegirate, morate da prođete kroz zaduženja koja obavljate na regularnoj bazi. Dobar način da započnete je da napišete Opis posla koji obavljate.

Rad:

Prođite kroz ono što radite tokom tipičnog dana, i podelite to na određene zadatke. Zabeležite ovo u kolonu 'Zadaci' Dnevnika Delegiranja. Procenite količinu vremena koje provedete radeći svaki zadatak, i napišite to u 'Utrošeno vreme' kolonu.

Dnevnik Delegiranja

| Zadaci | Utrošeno Vreme | Delegirati? | | |
|--------|----------------|-------------|-------|-------|
| | | Sve | Nešto | Ništa |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Jednom kada ste identifikovali dnevne poslove, možete da razmislite i o nedeljnim i ostalim poslovima, koje radite na regularnoj bazi.

Savet:

Ako imate vremena, beležite sve što radite tokom dve nedelje. Zatim, dodajte i te zadatke u Dnevnik Delegiranja.

Rad:

Sada, napravite listu svojih pet najvažnijih doprinosa kompaniji, u tabeli ispod. Koje od ovih aktivnosti imaju najveću vrednost. To će Vam dati odgovor na pitanje koje zadatke ni bi trebalo da delegirate.

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

Rad:

Sada, pogledajte Dnevnik Delegiranja na strani 4, i razmislite da li bi neko drugi mogao da obavlja ove zadatke.

Stvari koje ćete moći da delegirate, uključuju:

- **Rutinske administrativne poslove** – regularne izveštaje, papirologiju, tabele potražnje, ili sakupljanje podataka. Većina službeničkih poslova spada u ovu kategoriju.
- **Standardizovane odluke i zadaci** – oni koji imaju jasno određena pravila i parametre.
- **Poslovi koje očekujete da neko drugi uradi dok ste na odmoru** – to pokazuje da i drugima dajete autoritet i odgovornost.
- **Poslovi koji će pomoći ljudima da se razvijaju** – ako se od ljudi očekuje da obave određene zadatke da bi bili unapređeni, mora im se dati šansa da te poslove i rade.

Prođite kroz listu aktivnosti u svom Dnevniku Delegiranja i odlučite koje poslove možete delegirati. Opcije su: Sve, Nešto i Ništa.

- **Sve** – možete predati kompletnu odgovornost za obavljanje posla.
- **Nešto** – zadržavate određenu odgovornost za posao, ali neko drugi obavlja većinu samog posla.
- **Ništa** – Vi ste jedini koji može da završi posao.

Zabeležite rezultate u Dnevnik Delegiranja.

Savet:

Zapamtite da ste i dalje odgovorni za rezultate zadataka koje delegirate drugima. Uverite se da proveravate na vreme, i dovoljno često, kako biste preduzeli alternativna rešenja, ukoliko je potrebno.

4. Kome treba da delegirate?

Kada shvatite šta možete, a šta ne, da delegirate, možete odlučivati i o tome kome da delegirate. Kao što i Vi imate jedinstvene snage i talente, tako ih imaju i Vaši članovi tima. I s' obzirom na to da ste na kraju odgovorni za rezultate njihovog posla, u Vašem je najboljem interesu da mudro birate.

Rad:

Izaberite jedan zadatak sa liste koji možete odmah da delegirate. Upišite ga u donju tabelu.

Zatim, razmislite o veštinama i znanju koje je potrebno da bi se zadatak završio. Da li zahteva specifične kompjuterske veštine, znanje određenih procedura ili iskustvo u saradnji sa klijentima? Zapišite ovo.

Potom, razmislite o ličnim kvalitetima i interesovanjima koji su potrebni. Da li zadatak zahteva urednost i posvećenost detaljima, harizmatičnu ličnost, ili sposobnost da se dobro radi i bez supervizije, ili možda umetničko oko? Upišite ovo na predviđena mesta u tabeli.

| |
|-------------------------------------|
| Zadatak koji se Delegira: |
| |
| Potrebne Veštine i Znanje: |
| |
| Potrebne lične Kompetencije: |
| |

Uparite Posao sa Osobom

Sledeći korak je da identifikujete osobu koja može da obavi dobar posao sa zadatkom koji želite da delegirate.

Rad:

U tabeli 'Procena Odgovarajućeg Delegiranja' ispod, ubeležite imena ljudi kojima možete delegirati ovaj zadatak, bazirano na njihovim veštinama, sposobnostima i samoj kompetenciji.

Procena Odgovarajućeg Delegiranja

| Delegiranje | Org. Nivo | Snaga | Potencijal | Opterećenost poslom | Pouzdanost |
|-------------|-----------|-------|------------|---------------------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Zatim ćete proceniti ove ljude na osnovu 4 kriterijuma:

1. Organizacioni Nivo

Osoba kojoj ćete najčešće delegirati posao treba da bude neko ko ima sposobnosti, ali i najniži nivo opšte odgovornosti u firmi. Generalno, to znači, da njegovo ili njeno vreme neće biti bolje potrošeno ukoliko radi neke druge stvari. Na primer, ako i Karen i Harry mogu da obave taj posao, ali je Karen supervizor, dok Harry nema nijednu direktnu odgovornost, Harry je bolji izbor za Vas, jer će Karen moći da nastavi da se bavi poslovima veće vrednosti za kompaniju.

Skala za procenu:

1. Administrativni/ponavljajući poslovi.
2. Supervizorske odgovornosti.
3. Menadžerske odgovornosti.

2. Uparite sa Snagama i Veštinama

Kada delegirate, pokušajte da uparite zadatke sa snagama i veštinama ljudi. Na primer, ukoliko zadatak uključuje razgovor sa klijentima, logično je da ga delegirate nekom sa dobrim veštinama komunikacije.

Skala za procenu:

1. Odlično podudaranje sa snagama i veštinama.
2. Umereno podudaranje sa snagama i veštinama.
3. Loše podudaranje sa snagama i veštinama.

3. Potencijal Razvoja

Kada odlučujete kome ćete delegirati posao, razmislite o uticaju koji će to imati na satisfakciju poslom osobe, kao i na njen lični razvoj. Ukoliko znate da neko želi da napreduje do određene pozicije, ili da se konkretno zanima za aktivnost koju želite da delegirate, probajte da uskladite to zanimanje kroz delegiranje.

Skala procene:

1. Odlična usklađenost sa ciljevima i interesovanjima.
2. Umerena usklađenost sa ciljevima i interesovanjima.
3. Loša usklađenost sa ciljevima i interesovanjima.

4. Trenutna Opterećenost poslom

Uvek morate uzeti u obzir količinu posla za koju je osoba već odgovorna.

U slučaju Karen i Harry-ja, ne možete sve dati Harry-ju, jer će ubrzo postati preopterećen. Jedan cilj u delegiranju je da se uvek unapređuje produktivnost i satisfakcija, tako da morate imati na umu i faktor opterećenosti poslom.

Skala procene:

1. Ima mogućnosti za više zadataka na regularnom nivou.
2. Ima mogućnost za više zadataka na povremenom nivou.
3. Nema mogućnosti za nove zadatke.

5. Pouzdanost

Realnost je da su neki ljudi pouzdaniji od drugih. Ako zadatak koji delegirate podrazumeva urgentnost, ili je visoke vrednosti za firmu, najbolje je da delegirate nekom za koga znate da će obaviti dobar posao. I dalje imate konačnu odgovornost za obavljanje zadatka, tako da se morate uveriti da nećete zažaliti što ste ga delegirali.

Skala procene:

1. Visoka pouzdanost.
2. Umerena pouzdanost.
3. Niska pouzdanost.

Rad:

Vratite se na Procenu Odgovarajućeg Delegiranja, i ocenite svaku osobu po kriterijumima, i skalama procene, iznad.

Osoba koja je najčešće na mestu 1. je najbolje podudaranje za zadatak.

5. Razvijte Plan Delegiranja

Dosad, znate šta hoćete da delegirate i kome ćete to delegirati. Sada je potrebno i da razvijete Plan delegiranja.

Na primer:

- Kako ćete preneti šta treba da bude urađeno, i koji su ciljevi?
- Koliko ćete autoriteta i/ili odgovornosti 'predati'?
- Kada ćete proveriti napredak?

Ovo su pitanja koja se pojavljuju prilikom Plana delegiranja. Odgovarajući na njih, objasnićete šta treba da se obavi, zašto i kako.

Šta želite da se obavi i Zašto?

Kada prenosite šta treba da bude obavljeno, važno je i da uključite 'zašto'. Ovo je deo koji ljudi često zaborave, a ključni je razlog lošeg ishoda delegiranja. Kada osoba zna zašto nešto treba da se završi, mnogo je lakše popuniti praznine i doneti dobre odluke. Na primer, ako znato zašto pravite tabelu, mnogo je lakše odlučiti koje podatke ćete sakupljati i pratiti.

Rad:

Koristite Tabelu Delegiranja sa 14. strane kako biste definisali šta želite da delegirate.

Zatim popunite deo 'Zašto' u kolonu 'Svrha i kontekst zadatka'.

Savet:

Kada prenosite šta treba da bude urađeno i zašto, uključite i izjavu koja govori o očekivanjima.

Na primer, "Jim, želeo bih da napraviš tabelu koja prikazuje stopu korišćenja kompanijskih benefita. Pokušavamo da ustanovimo koje benefite da ponudimo i želimo da svi dobiju najviše od toga. Znam da ćeš uraditi odličan posao, zbog svoje pažnje prema detaljima i sposobnosti za analiziranje podataka".

Ova izjava govori Jimu šta da radi i zašto to radi, ali prenosi i poruku da očekujete od njega da bude detaljan i analitičan.

Koji su ciljevi?

Sledeći korak je da podvučete ciljeve zadatka. Ovo osobi obebeđuje tačno odredište do kog treba da stigne i daje generalni osećaj pravca.

Rad:

Podelite svoj zadatak na određene ciljeve i ubeležite ih u tabelu Delegiranja u kolonu 'Ciljevi'. Pobrinite se da ciljevi budu merljivi, i napišite posledice ukoliko se ciljevi ne ispune. Uključite specifične instrukcije da biste prenali kako da se ciljevi ostvare, ako je potrebno.

Ko je osoba kojoj se odgovara?

Zatim treba da odlučite da li ćete obezbediti direktnu superviziju ili ne. Ako je odgovor ne, kome će osoba odgovarati na redovnom nivou?

Rad:

Popunite deo 'Odgovoran kome' u tabeli Delegiranja.

Koliki je nivo Autoriteta?

Iako je osoba uvek odgovorna za sopstveni posao, Vi ćete odlučiti koji će biti njen nivo autoriteta pri donošenju odluka, pošto je konačna odgovornost Vaša. Stvari koje treba da uzmete u razmatranje su:

- Da li ima budžet sa kojim može da radi?
- Da li može da odobri prekovremen rad?
- Da li može drugima da dodeli poslove?
- Da li treba da čeka da joj se kaže šta da radi, ili odmah da pita? Da li treba da predlaže šta da se radi, pa potom da radi, ili radi i odmah zatim podnosi izveštaje? Ili treba da inicira rad i podnosi izveštaje periodično?

Savet:

Izbegavajte 'povratno delegiranje'. Ukoliko postoji problem, ne dozvolite da se odgovornost prebaci nazad na Vas. Osoba treba da potraži preporučena rešenja. Takođe, nemojte davati jednosložne odgovore.

Rad:

U tabelu Delegiranja upišite stepen autoriteta koji osoba ima za posao.

Izveštavanje/Praćenje napretka

Sada, treba da odlučite kako će Vas osoba izveštavati o napretku projekta. Prvo, razmislite koliko verujete u njenu sposobnost da završi posao. Zatim, uzmite u obzir sledeće:

1. Odlučite koliko često treba da Vas izveštava (ili supervizora).
2. Sledeće, budite određeni oko toga o čemu treba da Vas izveštava.
 - Da li želite da Vas obavesti pre nego što preduzme bilo kakvu akciju?
 - Da li Vam je potreban detaljan izveštaj svega što radi?
 - Da li imate ček-listu koju biste želeli da popunjava?
 - Da li želite verbalni izveštaj u određenim vremenskim intervalima?
 - Da li želite da budete obavешteni samo ako nešto krene naopako?
 - Da li samo želite da budete obavешteni kada je zadatak završen?
3. Dodelite sve tačke proveravanja koje zahtevate.
4. Da biste se osigurali da će sve biti završeno u roku, da li postoje tačke napretka ili prekretnice o kojima treba da budete obavешteni?
5. Da li Vam je potrebno obavешtavanje unapred da biste bili sigurni da su potrebni resursi na raspolaganju?

Rad:

Popunite 'Kada treba podneti izveštaj', 'Izveštavanje' i 'Tačke Provere' u tabelu Delegiranja.

Savet:

Uzmite u obzir sledeće kada o odlučujete o procesu praćenja:

- Obezbedite podsetnike za tačke provere i rokove.
- Nemojte se baviti mikromenadžmentom-morate verovati da osoba može da završi zadatak, ali ipak morate proveravati da biste bili dovoljno sigurni da se posao radi korektno i efikasno.
- Obezbedite podršku kroz feedback.
- Ne očekujte savršenstvo.
- Ne nudite da obavite deo posla sami!
- Nagradite trud koja je osoba uložila, recimo ličnom porukom, poštom i njenom supervizoru, ili pomenom na sastanku osoblja.

Podrška i Resursi

Možete ostaviti osobu da potone ili pliva! Vaša je odgovornost da obezbedite resurse neophodne za posao koji delegirate. Ovo znači da treba da predate posao vezan za zadatak koji ste Vi već odradili, i da se uverite da ćete Vi, ili neko drugi, biti dostupan za savetovanje i vođenje osobe.

Na primer, da li će biti drugih ljudi koji će raditi na istom projektu, i da li će raditi zajedno u nekom trenutku? Da li im je potrebna obuka? Ako jeste, ko će je obezbediti? Da li je potreban pristup određenoj opremi?

Rad:

Odredite ko će obezbediti podršku, i kako i kada će ona biti pružena. Zatim, popunite preostale kolone u tabeli Delegiranja.

Tabela Delegiranja

| |
|--|
| Zadatak (ŠTA): |
| |
| Svrha/Kontekst (ZAŠTO): |
| |
| Datum Završetka (ako je moguć): |
| |
| Ciljevi: |
| |
| Odgovoran kome: |
| |
| Nivo Autoriteta: |
| |
| Kada se podnosi Izveštaj: |
| |
| Izveštavanje: |
| |
| Tačke provere: |
| |
| Obezbeđena Podrška: |
| |
| Obezbeđeni Resursi: |
| |

Pregled

Kada Vam se delegirani posao dostavi, potrebno je da izdvojite vreme da ga detaljno pregledate. Ukoliko je moguće, samo prihvatite dobro i kompletno urađen posao. Ako prihvatite posao kojim niste u potpunosti zadovoljni, Vaši članovi tima neće naučiti da završavaju stvari kako treba i verovatno ćete završiti naknadno radeći na njihovom, već obavljenom zadatku.

Kada Vam se vrati dobro odrađen posao, prepoznajte i nagradite trud, ovo će pomoći osobi na izgradnji samopouzdanja i efikasnosti.

Nastavak

Sada ste završili sav preliminaran posao za delegiranje svog prvog zadatka. Naoružajte se ovom detaljnom pripremom, i velike su šanse da delegiranje bude uspeh.

Kako Vam delegiranje bude postajalo prijatnije, ovi koraci će postajati intuitivni.

Ipak, u početku, najbolje je da pravite dnevnike i popunjavate tabele iz treninga. Tako ćete biti sigurni da ste pokrili sve detalje, i imaćete samopouzdanje koje Vam je potrebno pri dodeljivanju zadataka, koje ste dosad radili sami.

6. Ključne tačke naučenog

Delegiranje je neophodno da biste bili visoko produktivni. Kada delegirate zadatke, takođe obezbeđujete priliku da se ljudi razvijaju i uče nove veštine.

Delegiranje najbolje funkcioniše kada odvojite vreme da razmislite ko bi bio najbolja osoba za određeni zadatak.

To je 'win-win' za sve, ukoliko obezbedite adekvatnu podršku i osigurate resurse koji će pomoći osobi da obavi posao kako treba.

Kao efektivnom 'delegatoru', Vaše sposobnosti i satisfakcija će biti unapređeni, kao i ljudima u Vašem timu.