

**Тематический материал
для проведения семинара
«Основы эффективного тайм-менеджмента»
Стромская Е.А., педагог - психолог**

Занятие 1. Хронофаги. Как бороться с помехами в работе?

Самые распространенные причины пустой траты времени на работе:

- Телефон – избегайте пустых отвлекающих разговоров.
- Посетители – поступайте твердо в отношении своего времени, но обходитесь с людьми вежливо.
- Просьбы и приглашения – не принимайте участия в ненужных мероприятиях.
- Неспособность сказать «нет» – подумайте, какова ценность вашего «да»?

Как защититься от значительной части непрошенных посетителей?

1. Скажите, что вы не можете поговорить сейчас, но готовы назначить другое время, если у посетителя действительно есть что обсудить.
2. Сведите разговор к минимуму, предупредив с самого начала: «У меня сейчас не более пяти минут для беседы». Самое главное в этом случае – строго придерживаться заявленного времени и по его истечении дать понять посетителю, что разговор окончен.
3. Предотвратите попытки проникнуть к вам, постройте свой рабочий день таким образом, чтобы у вас был гарантированный от вторжений промежуток времени. Например, в определенные часы вывешивайте табличку с просьбой «не беспокоить».
4. Если рабочее место того, кто просит встречи, находится недалеко, скажите, что зайдете к нему сами.
5. Если вашу работу все же прервал приход нежеланного гостя, не давайте ему сесть. Выйдите из-за стола, поздоровайтесь и разговаривайте стоя. Можно взять в руки папку с бумагами, как бы намереваясь уйти.

Как прекратить разговор, не обидев собеседника?

- Поблагодарите собеседника (за содержательную беседу, информацию, откровенность; за то, что нашел время зайти, и т. п.).
Большинство правильно понимает этот намек. Для тех же, кто пропускает его мимо ушей, есть следующие приемы.
- Кратко объясните, что вы планируете делать, и движением покажите, что собираетесь приступить к этому немедленно (куда-то пойти, позвонить, взяться за написание документа и т. д.).

- Предложите собеседнику срочно сделать что-то, пояснив, почему лучше начать работу безотлагательно (например, связав это с чьей-то возможной

отлучкой, командировкой, уходом на совещание).

- Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним.
- Проводите посетителя до двери.

Как укротить телефон?

- смотрите, кто вам звонит, и только потом снимайте трубку;
- попросите коллег отвечать по телефону, пока вы заняты какой-то срочной работой;
- сообщите всем, кто так или иначе связан с вами по работе, в какое время вам лучше не звонить;
- сразу же оговорите продолжительность разговора: «У меня пять минут, давайте уложимся в них» или «Через десять минут у меня начинается планерка»;
- дайте понять, что разговор приближается к концу: «Прежде чем положить трубку, хочу уточнить...» или «Подводя черту под нашим разговором...» и т. д.;
- будьте бескомпромиссны, когда на другом конце провода находится любитель поболтать.

Как сказать уверенное «нет»?

Не говорите «вряд ли», если хотите сказать «нет». Первым в вашей фразе должно быть именно слово «нет». Смягчите отказ тактичным продолжением (например, «нет, мне очень нужно доделать отчет»). Если ваш отказ распространяется только на этот конкретный случай, то можете продолжить фразу, к примеру, такими словами: «...Может быть, на следующей неделе?»

Не последнюю роль в таких ситуациях играет язык тела. Следите за тем, чтобы не выглядеть виноватым или смущенным. Отказывайтесь вежливо, но твердо.

Как заполнить пустое время?

Краткосрочные дела – это то, что более всего подходит для заполнения пустого времени. Вы можете заняться чем-то из нижеперечисленного – при этом отдавайте предпочтение запланированным делам:

- сделать несколько телефонных звонков;
- подготовить черновики писем;
- подписать некоторые документы;
- составить служебную записку;
- прочесть документы, письма, пробежать глазами статьи;
- просмотреть сообщения, поступившие по электронной почте, и отправить ответы;
- заняться заполнением ежедневника, составлением плана на следующие дни, неделю, месяц;
- подумать над разрешением проблем персонала;
- встретиться с кем-то из коллег или подчиненных;

- заняться краткосрочным и долгосрочным бизнес-планированием;
- записать суждения по поводу новых проектов или схем;
- записать мысли, возникшие в связи с прошедшими собраниями, конференциями и выполненными проектами;
- поразмышлять (идеи – великая вещь!);
- проанализировать свои записи и планы;
- прогуляться или сделать несколько физических упражнений, чтобы встряхнуться;
- привести в порядок рабочий стол;
- подготовить вопросы к собранию, совещанию, сделать наброски к предстоящему выступлению;
- расслабиться и даже вздремнуть: в момент релаксации нередко приходят неожиданные мысли и наилучшие идеи;
- договориться о встречах.

Занятие 2. Метод «АБВГ» для расстановки приоритетов. Правила эффективного делегирования полномочий

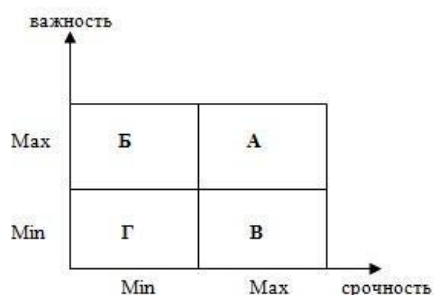


Рис.1. Матрица Эйзенхауэра

Метод «АБВГ» для расстановки приоритетов

Как отсеять неважные дела и сконцентрироваться на важных? Нужно «поставить на место» те дела, которые кажутся важными, но на самом деле таковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной президентом США Д. Эйзенхауэром.

Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности.

- А. Важные и срочные.** Нужно сделать их немедленно, если уж они у вас есть.
- Б. Важные и не срочные.** Это дела, связанные с собственным развитием, обучением и т. п.
- В. Неважные и срочные.** Именно эти дела «прикидываются» важными, маскируясь под дела «А». Именно дела «В» создают атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи (при возможности их надо делегировать)
- Г. Неважные и не срочные, или корзина для мусора.** Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая ими лучшие рабочие часы.

Для достижения цели нужно:

- 1) все дела одного из прошлых дней разбросать по «матрице Эйзенхауэра»;
- 2) выделить ярким цветом неважные дела, которыми вы занимались в этот день;
- 3) вспомнить, какие важные и несрочные дела пришлось ради них отложить (опять не успел почитать профессиональную литературу; пропустил тренировку/прогулку на свежем воздухе и т. д.);
- 4) подумать, какие последствия могут быть от этого откладывания (отстану от жизни и не получу повышения; фирма начнет терять клиентов);
- 5) подумать, что бы вы потеряли, если бы не стали делать тогдашних срочных, но неважных дел;
- 6) сравнить «убытки» в п. 4 и п. 5;
- 7) сделать выводы;
- 8) запланировать на будущее соответствующие действия.

Правила эффективного делегирования полномочий

Под делегированием полномочий понимаем передачу руководителем некоторого задания подчиненному, которое тот в состоянии выполнить качественно, исходя из своих полномочий и квалификации.

Делегирование является достаточно тонким инструментом управления. При хорошем отношении сотрудников к руководителю делегирование может стать механизмом, высвобождающим огромные временные резервы для руководителя. С другой стороны, злоупотребление делегированием и неуклюжее его использование могут серьезно навредить и авторитету руководителя, и работе организации в целом. Для того чтобы делегирование стало по-настоящему эффективным управленческим инструментом, позволяющим экономить время и силы руководителя, оно должно быть «высокотехнологичным».

Соблюдать технологию делегирования означает придерживаться определенных правил. Выделяют 12 «формальных» правил делегирования и 6 «неформальных» правил. «Формальные» правила описывают техническую сторону делегирования, а «неформальные» – психологическую.

«Формальные» правила делегирования:

- Четко формулируйте цель (задачу) и результаты, которые должны быть получены другими. Нечеткие (без точной формулировки цели и результата) задачи, во-первых, просто не выполняются, во-вторых, выполняются «не так», в-третьих, провоцируют возникновение у работников сильнейшего стресса.
- Объясните причину, почему данное задание важно выполнить. Речь идет об изложении субъективно значимой для него причины, почему именно ему доверено выполнение данной задачи. Помните, что делегирование – это поручение сотруднику не обязательной (с позиции его функциональных обязанностей) задачи. Именно поэтому пояснение весомой причины играет для сотрудника важную мотивирующую роль.

- Разъясните технологию и алгоритм выполнения задания. В случае необходимости проведите соответствующий инструктаж и обучение. Если делегируемая задача воспринимается исполнителем как чрезвычайно сложная, лучше не тратить время на обучение, а делегировать это задание кому-нибудь более компетентному. Установите четкие и реалистичные сроки выполнения задания.
- В любом случае, даже при делегировании несрочных задач, необходимо ставить перед человеком конкретную дату (час) выполнения задачи и контролировать ее соблюдение.
- Основные моменты делегированного задания оформите письменно (или попросите сотрудника, чтобы он записал поручение).
- Проверьте понимание задания и мотивацию. В очередной раз напомним, что делегирование – это поручение сотруднику «необязательной» задачи. Именно поэтому в данной ситуации особенно важно получить от сотрудника (непосредственно в момент делегирования) обратную связь о том, насколько хорошо он понял порученное задание и насколько он заинтересован в его выполнении. При необходимости следует дополнительно мотивировать человека и более подробно разъяснить ему делегированную задачу.
- Предоставьте запасные ресурсы и каналы помощи. В некоторых случаях, даже если задача сформулирована достаточно четко и даже если проведено необходимое обучение, при выполнении делегированной задачи он все равно может столкнуться с какими-нибудь непредвиденными сложностями. Иногда случается так, что под воздействием этих сложностей сотрудник впадает в панику и вполне способен наломать дров, пытаясь решить проблему доступными ему, но малоэффективными способами, и провалить выполнение поставленной задачи.
- Чтобы он не провалился при возникновении неожиданных сложностей, при делегировании необходимо предоставить ему запасные ресурсы (своего рода стратегический резерв, который можно использовать только в экстраординарных обстоятельствах), а также каналы помощи, то есть других компетентных членов, которых можно в случае крайней необходимости попросить прийти на подмогу.
- Четко укажите на способы обратной связи и формы контроля.
- Информируйте всех, с кем будет взаимодействовать человек, о его задаче, правах и полномочиях.
- «Запланируйте» проблемы. Как ни парадоксально это звучит, но нужно постараться предугадать трудности («запланировать» проблемы), которые могут возникнуть у сотрудника при выполнении делегированной ему задачи. Подобное предвидение, если вы хорошо знаете работающих с вами людей, является не очень сложным, но позволит весьма эффективно подстраховаться,

заранее наметив запасные варианты решения проблемы (достижения поставленной цели).

- Четко определите критерии качества процесса и результата работы.

«Неформальные» правила делегирования:

- В момент делегирования демонстрируйте человеку, что вы ему доверяете, верите в его способности и силы.
- Допускайте возможность ошибок, будьте готовы к ним. Не наказывайте за ошибки, особенно если система делегирования только начинает внедряться в организацию работы.
- Воспитывайте у членов чувство собственного достоинства – поручайте им такие задачи, которые были бы интересны для них, помогали бы им личностно развиваться и расти.
- Уважайте и цените человека, выполняющего новую и «необязательную» для него работу, оказывайте ему моральную и психологическую поддержку.
- Проявляйте гибкость в делегировании, давайте другим членам возможность попробовать свои силы в решении разных задач и разными способами.
- Наберитесь терпения – первоначально делегирование требует затрат сил и времени, но потом в значительной мере облегчит работу и повысит ее эффективность.