

# Тайм - менеджмент

Автор семинара- тренинга  
Свиридова Людмила Васильевна,  
профессор НИУ ВШЭ – Нижний Новгород,  
сертифицированный тренер Евросоюза,  
член МАП МБА РАБО,  
бизнес - консультант

# Программа курса

Тема 1. Набор профессиональных навыков менеджера.

Тема 2. Управление временем. Баланс времени.

Тема 3. Планирование времени.

Тема 4. Делегирование полномочий.

Тема 5. Обучение управлению временем.

# Рекомендуемая литература

1. Архангельский, Г. Корпоративный тайм – менеджмент: Энциклопедия решений/Г.А. Архангельский.-3-е изд. –М: Альпина Паблицерз, 2010.  
-211с. ISBN 978-5-9614-1186-026-7
2. Архангельский, Г.А. Тайм – драйв: Как успевать, жить и работать/Глеб Архангельский.-10-е изд.- М:Манн, Иванов,Фербер,2009.-256 с. ISBN 978-5-91657-026-7
3. Архангельский, Г.А. Работа 2.0. Прорыв к свободному времени/Глеб Архангельский. изд.- М:Манн, Иванов,Фербер,2010.-192 с. ISBN 978-5-91657-064-9
4. Берд, П. Тайм – менеджмент: Планирование и контроль времени/Поли Берд.-Пер. с англ.К.Ткаченко.-М.:ФАИР – ПРЕСС,2004ю-288с.-(  
Начальная школа бизнеса) ISBN 5-8183-0540-6-9

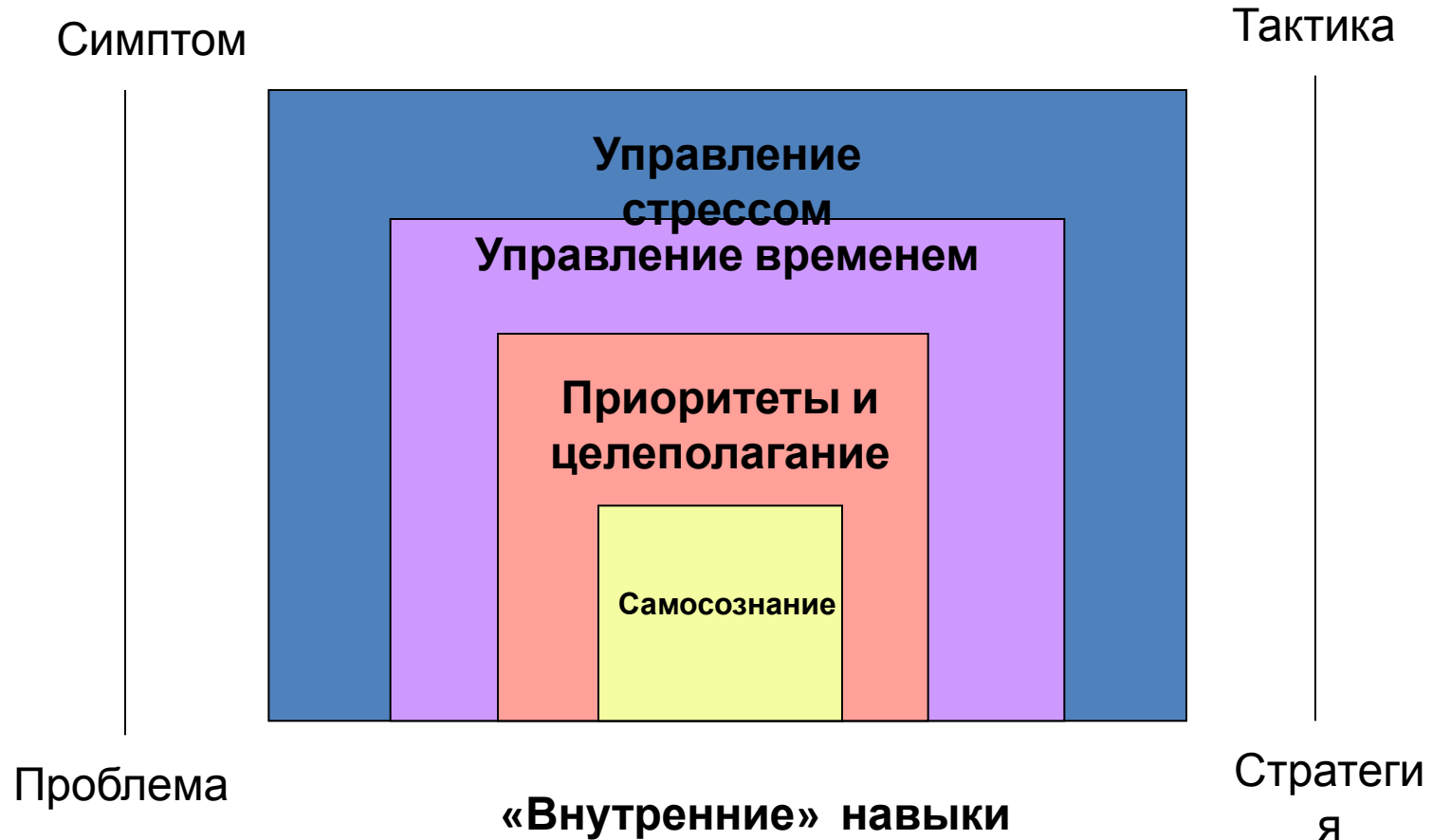
# Тема 1

## Набор профессиональных навыков менеджера

# Профессиональные навыки менеджера

- Самосознание
- Лидерство
- Межличностные коммуникации
- Ведение переговоров
- Навыки принятия решений
- Делегирование
- Приемы мотивации
- Построение команд
- Управление конфликтами
- Управление стрессами
- Эффективное использование времени

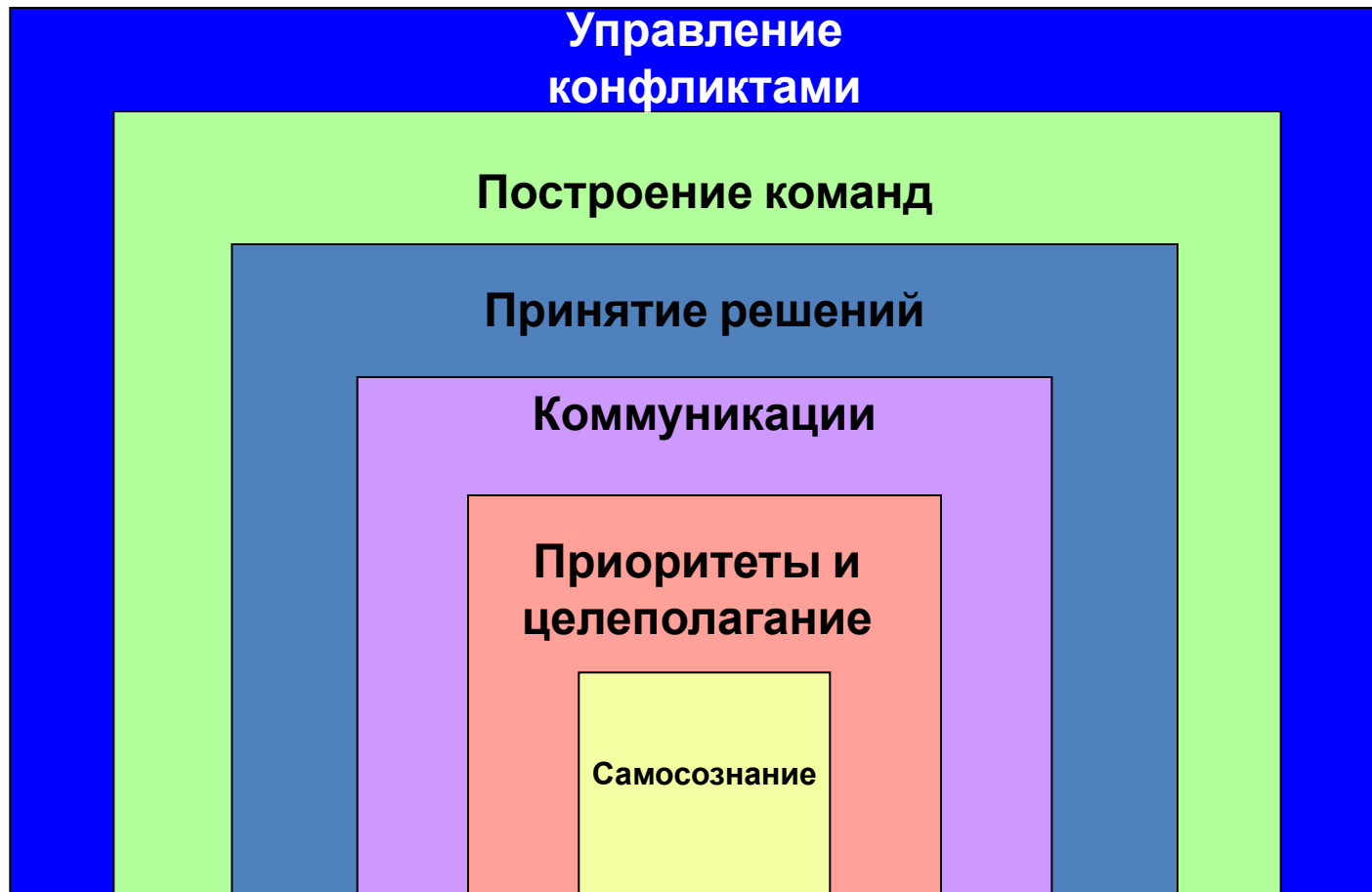
# Иерархия личных навыков управления жизненными ситуациями



# Иерархия личных навыков управления жизненными ситуациями

Симптом

Тактика



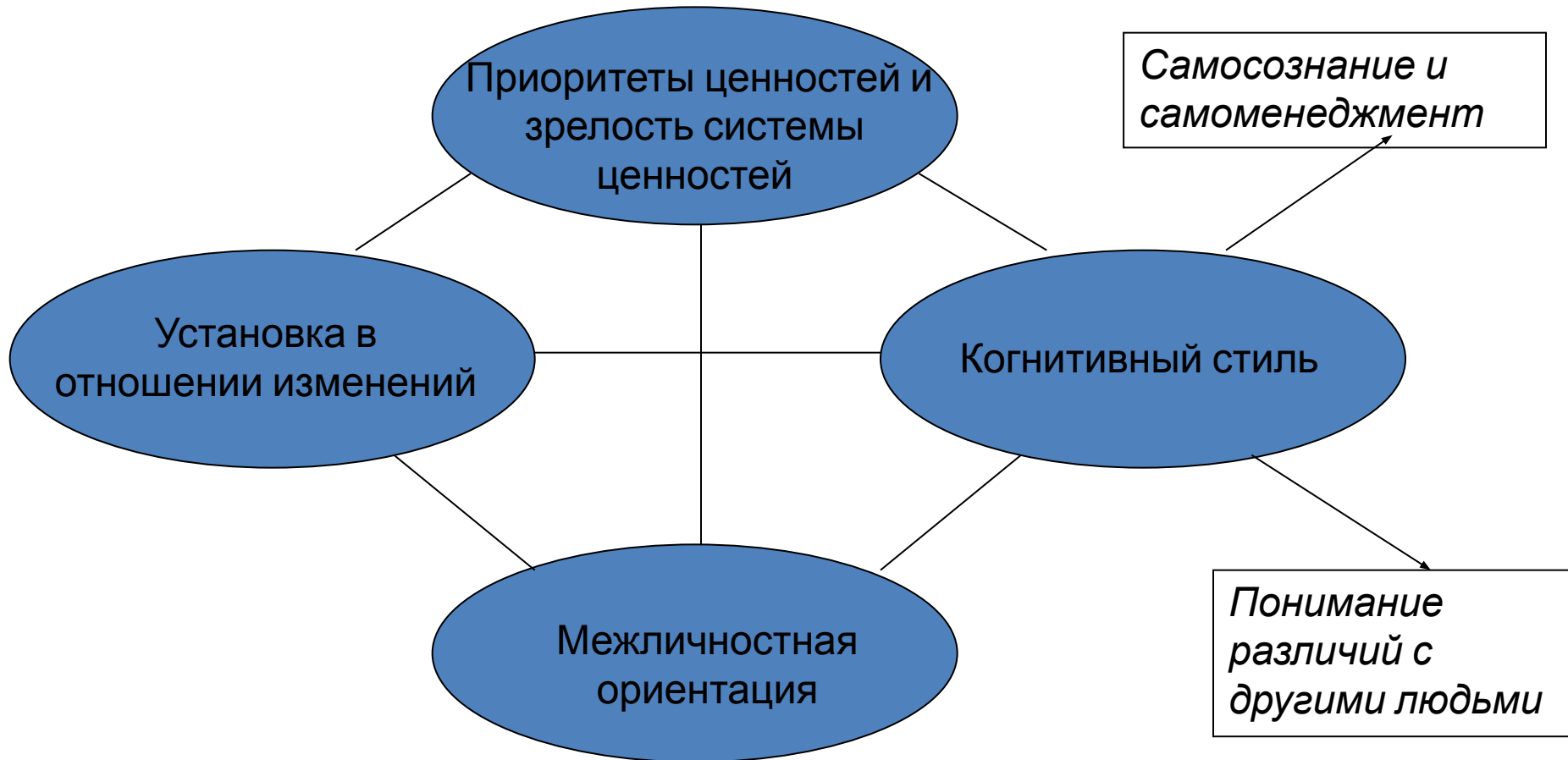
Проблема

«Внешние» навыки

Стратегия

я

# САМОСОЗНАНИЕ МЕНЕДЖЕРА





Тема 1. продолжение  
( разминка)

Принцип Парето

Экономист Вильфредо Парето  
открыл соотношение,  
которое означает для Вас факт,  
что 20% времени тратиться  
Вами на действительно  
производительный труд, а  
остальные 80% уходят на  
маловажные и совсем  
необязательные дела.

# ПРИНЦИП ПАРЕТО

- Значимых факторов немного, а факторов тривиальных множество, лишь единичные действия приводят к важным результатам.
- Большая часть усилий не приводит к желаемым результатам.
- То, что мы видим, обычно отличается от того, что мы получаем: всегда существуют скрытые силы.
- Обычно слишком сложно и утомительно разбираться в том, что происходит, а часто в этом нет и необходимости: необходимо лишь знать – работает ли ваша идея или нет, и изменять ее так, чтобы она заработала, а затем поддерживать ситуацию до тех пор, пока идея не перестанет работать.
- Большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил, большинство неприятностей связано с действием небольшого числа высокодеструктивных сил.
- Большая часть действий, групповых или индивидуальных, представляет собой пустую трату времени. Они не дают ничего реального для достижения желаемого результата

# Ересь принципа Парето

- Мы пользуемся временем нерационально
- Нехватка времени – миф
- Закон Парето превращает время из врага в нашего друга
- Закон 80/20 означает, что нам следует поменьше действовать

Пример: Результаты деловой игры  
«Стратегия развития Павловского  
автобусного завода» май 2000 г.

# Психологические особенности личности в управлении временем



Взгляните на известных Вам преуспевающих людей. Как им удастся столько вмещать в свою жизнь и при этом оставаться хозяином положения?

Известно изречение: « Если хочешь, чтобы дело было сделано, поручи его занятому человеку»

# Первые шаги в обретении контроля

- Прежде всего следует знать, чего Вы , собственно , хотите.
- Чем Вы хотите заняться через пять, десять, двадцать лет?
- Чего Вы хотите достичь к моменту выхода на пенсию?
- Какой образ жизни хотите вести на пенсии?

***Максимально приблизьте свою жизнь  
к своим мечтам!***

# Выявите ключевые аспекты своей ЖИЗНИ

Задайте вопрос: Что является для меня важным?

- ✓ Семья:
- ✓ Работа:
- ✓ Досуг;
- ✓ Общественная деятельность по месту жительства;
- ✓ Религия;
- ✓ Деньги;
- ✓ Здоровье

*( чтобы не было мучительно больно мужчинам в 45)*



# Каковы Ваши сокровенные желания?

- ❖ Стать директором
- ❖ Работать не более четырех часов в сутки
- ❖ Порыбачить три месяца в Шотландии
- ❖ Жить в Китае
- ❖ Купить « Роллс – ройс»
- ❖ \_\_\_\_\_
- ❖ \_\_\_\_\_

***Не стесняйтесь, дайте волю  
фантазии...***

# Постарайтесь определить цель ( а желательно – три) по каждой из жизненных сфер

## Семейная жизнь:

- Проводить с семьей больше времени;
- Вместе путешествовать;
- Находить время на помощь детям в выполнении домашних заданий
- Быть внимательнее к супруге(супругу, бойфренду), устраивать запоминающие события

***Изложив на бумаге свои намерения, Вы можете оценить, в пользу каких аспектов жизни Вам предстоит перераспределить время***

# Основные задачи

( Цель: в профессиональной деятельности стать директором )

1. В течение последующих девяти лет каждые три года добиваться очередного повышения.
2. Произвести впечатление на руководство своей проницательностью в финансовых вопросах.
3. Стать заметной личностью в своей фирме

# Ваши задачи должны отвечать следующим требованиям:

- **Выполнимость**: реальная перспектива выполнения;
- **Конкретность**: вы четко представляете, что должны делать;
- **Измеримость**: вы знаете, когда задача действительно выполнима;
- **Ценность**: выполнение задачи способствует достижению цели и решению других важных задач;
- **Позитивность**: вы испытываете при выполнении задачи незабываемое чувство удовлетворения;
- **Возможность корректировки** на случай, если ваши цели изменятся.

# Малые шаги и задачи

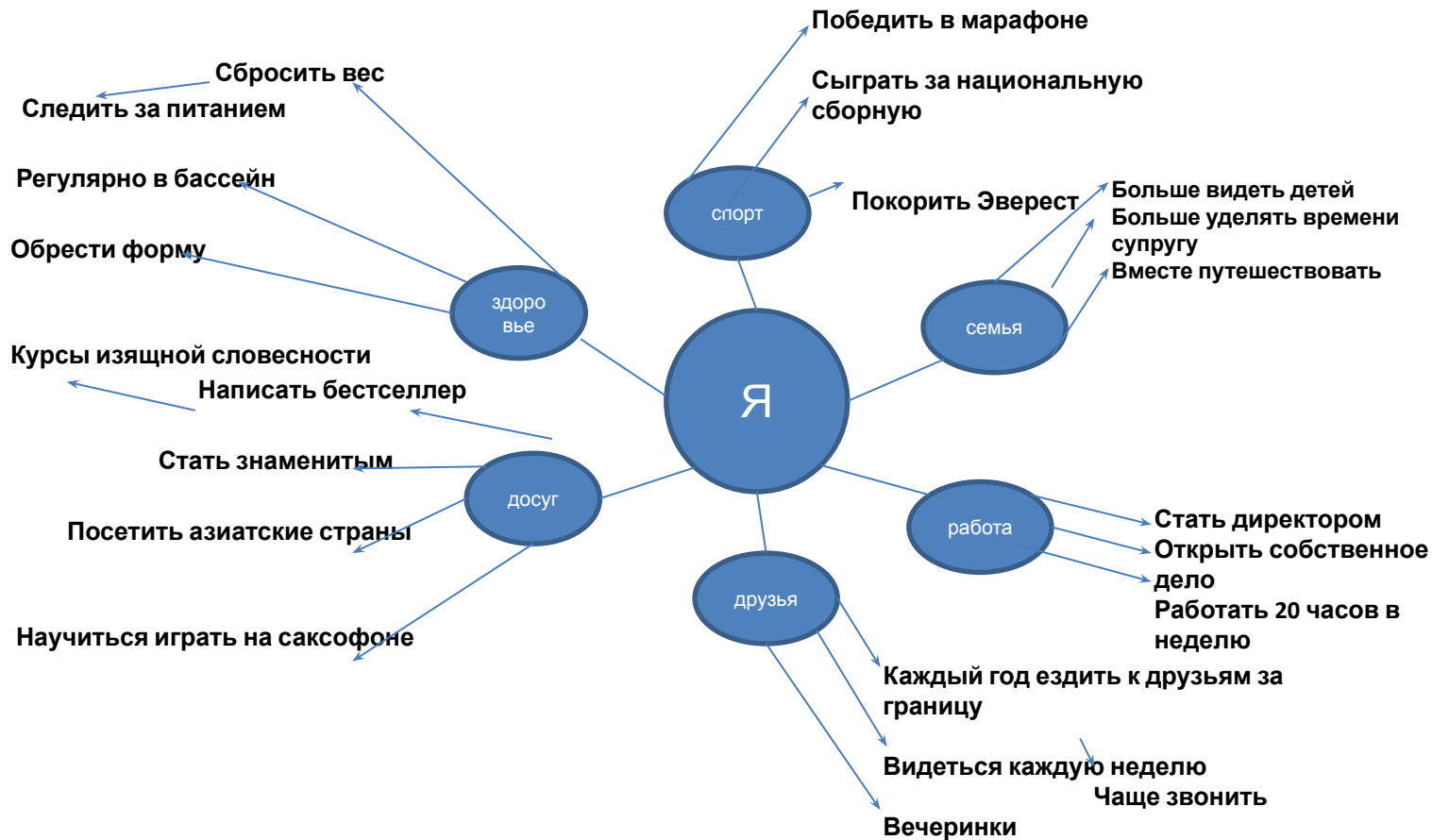
Выполнение каждой задачи должно быть разбито на отдельные шаги.

Пример: Выходные вне дома:

- Подбор туристических проспектов
- Заказ билетов и номера в отеле
- Поиск няни для ребенка на время вашего отсутствия;
- Подбор экипировки и сборы

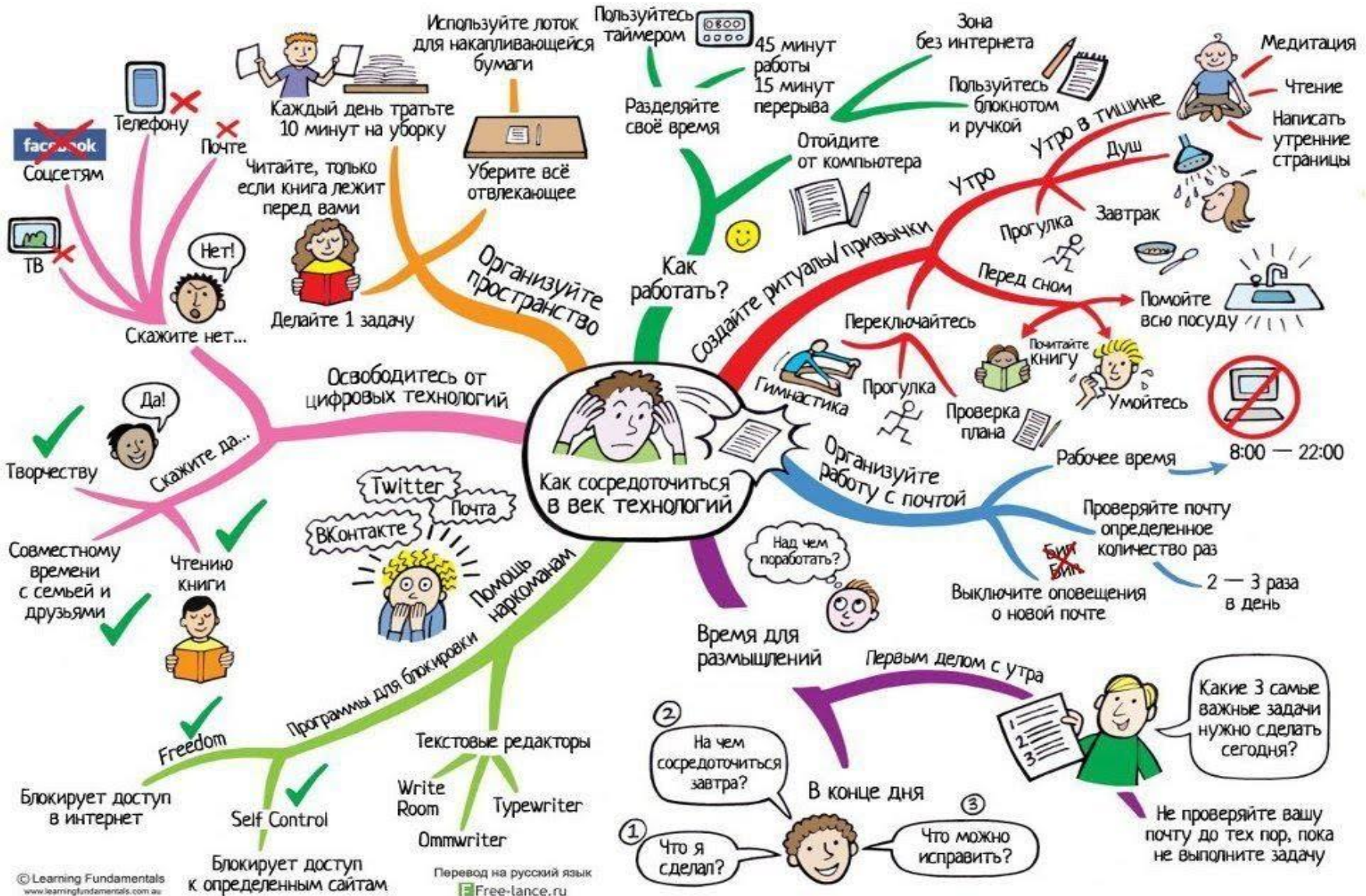
***Пример: Новогодние праздники в Карелии-Лапландии (на родине Деда Мороза)***

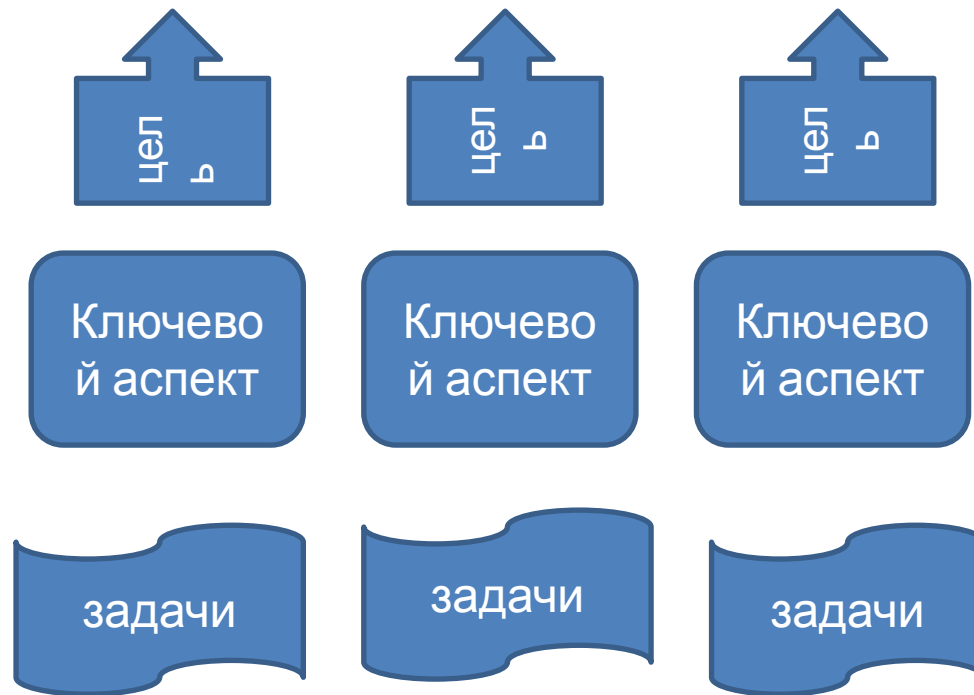
# Лучевые диаграммы



# Лучевая диаграмма

## « Как сосредоточиться в век технологий »





## Ключевые аспекты жизни, цели и задачи

Как задачи, так и конкретные действия должны быть реалистичными, выполнимыми.

Возможно, некоторые цели из вашего списка никогда не будут достигнуты полностью, но задачи, которые вы ставите перед собой в важнейших сферах своей жизни, должны быть реально выполнимыми.



Человек  
– это  
судьба!

*Давайте создадим свою судьбу*

# Обсуждение приоритетов

## Десятка ключевых советов

1. Решите, что вы действительно хотели бы получить от жизни
2. Не бойтесь слишком высоко поднимать планку
3. Для выяснения, что важно, а что нет, пользуйтесь принципом Парето 80/20
4. Помните, что можете достичь немалых вершин через серию небольших шагов
5. Определитесь с целями и задачами по каждому из аспектов своей жизни

# Обсуждение приоритетов

## Десятка ключевых советов

6. Пусть Ваши задачи будут достижимыми, измеримыми и позитивными
7. Определите приоритетность своих целей и задач
8. В особых случаях оперативно принимайте решения о приоритетах
9. Чтобы помочь себе мыслить свободно и раскрепощенно, выстраивайте лучевые диаграммы
10. Не тратьте время на действия, которые никак не способствуют реализации Ваших целей

Тема 2.

Управление  
временем.  
Баланс времени

# КУДА УХОДИТ ВРЕМЯ?\*

## Что вас отвлекает?



## Как долго вы разбираете почту?



## Время в дороге на работу и обратно?



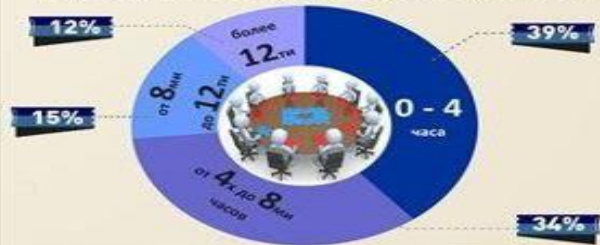
## Как долго вы обедаете и отдыхаете?



## Как долго остаетесь сосредоточены без прерываний?



## Время на встречах (за неделю)?



## Сколько времени проводите в социальных сетях?



# Знаете ли Вы, что делать?

## Учет времени

(производится в форме короткого дневника, в котором фиксируются события дня с указанием времени их начала)

- 7.00- подъем
- 7.05 – душ
- 7.10 – приведение себя в порядок и одевание
- 7.20 завтрак
- 7.45 – выход из дома
- 8.30 – прибытие на работу
- 8.35 – утренний кофе и знакомство с прессой
- 8.50 – просмотр почты и т.д.

# Баланс времени

Количество часов в неделю		168
Сон	-56	112
Еда	-10,5	101,5
Умывание, одевание и т.д.	-3,5	98
Работа	-40	58
Просмотр телепрограмм	-14	44
Дорога	-5	39
Чтение	-10	29
Общение с семьей	-15	14
Общение с друзьями	-8	6
Личные дела, домашние поручения, магазины	-4	2
Личные увлечения	-10	-8
Вынужденная потеря времени: ожидания пред началом совещания, переезды и т.д.	2,5	-10,5
<b><i>Совсем несложно потратить больше времени , чем у вас есть, если выполнять многие виды одновременно</i></b>		

Если ты не  
можешь  
что-либо  
измерить,  
то ты не  
можешь  
этим  
управлять  
!





# Сопутствующий совет

- Не сокращайте время сна, если спите 8 часов или меньше.
- Вы будете слишком усталым , чтобы работать в полную силу.
- Почему бы не сократить время общения с телевизором?

# Матрица управления временем (матрица Эйзенхауэра)



Рис. 5. Окно Эйзенхауэра &#151; инструмент для планирования задач

# Матрица управления временем

(матрица Эйзенхауэра)

	Срочные дела	Несрочные дела
Важные	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Критические ситуации</li><li>✓ Неотложные проблемы</li><li>✓ Проекты с «горящим» сроком исполнения</li></ul>	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Профилактические действия</li><li>✓ Создание связей</li><li>✓ Поиск новых возможностей</li><li>✓ Планирование</li><li>✓ Восстановление сил</li></ul>
Не важные	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Отвлечения, некоторые телефонные звонки</li><li>✓ Корреспонденция, сообщения</li><li>✓ Некоторые заседания</li><li>✓ Предстоящие неотложные дела</li><li>✓ Распространенные виды деятельности</li></ul>	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Мелочи, отнимающие время</li><li>✓ Корреспонденция</li><li>✓ Звонки</li><li>✓ Пустая трата времени</li><li>✓ Праздное время препровождения</li></ul>

Специальное упражнение  
«Один день руководителей  
предприятия».

**Работа в группе с кейсом с  
использованием матрицы  
Эйзенхауэра**

# Правила экономии усилий

- Концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех своих ресурсов сразу.
- Лучше «срезать» углы, чем идти по дороге, делая все крутые повороты.
- Пытайтесь достичь высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям.
- Вместо того, чтобы выполнять повседневную или (с вашей точки зрения) рутинную работу самому, поручайте ее специалистам, которые могут сделать ее более профессионально.
- Выбирайте карьеру и работодателей с максимальной осторожностью и, как только это становится возможным, берите людей к себе в подчинение, а не нанимайтесь к кому-нибудь другому.

# Кризисное управление. План

- Кто чем будет заниматься
- Какие виды работ могут быть прекращены или отложены до окончания кризиса
- Кто будет предпринимать действия особого характера
- Стандартные модели реакции на разные виды кризисных ситуаций
- Номера телефонов, факсов и адрес электронной почты для срочных сообщений
- Кто будет общаться с прессой, представителями общественности и т.д. ( при необходимости)

***Пример: крупнейший морской грузовой порт в Гетеборге***



# *Крупнейший морской грузовой порт в Гетеборге ( Швеция)*





# Как следует действовать в кризисной ситуации. Пример плана

1. Реагировать быстро
2. Сохранять хладнокровие
3. Бдительно следить за тем, не пытается ли кто – то извлечь из кризиса выгоду для себя
4. Учитывать возможность ошибок
5. Анализировать возможное развитие событий
6. Не полагать, что все настроены по отношению к вам и к компании враждебно
7. Проявлять готовность ко всевозможному обсуждению кризисной ситуации

# Правила экономии усилий

- Делайте только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего.
- «Копайте глубже» - обращайтесь внимание на странности и «иронию судьбы».
- В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20% усилий могут привести к 80% результатов.
- Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас , а не против вас, помните «всех денег не заработаешь».
- Максимально используйте те немногие удачные моменты, которые посылает вам жизнь, когда вы способны показать наивысшие результаты и когда звезды благосклонны к вам

Тема 3.



# Планирование времени

# Выбор средств для планирования времени

**Лист бумаги**

Записная книжка

Ежедневник

Обычный органайзер

Электронный органайзер

компьютер

Настольный ежедневник

# Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

## Чистый лист бумаги

Преимущества только у тех, кто имеет ...и обладает...	Четкое представление своих приоритетов	Хорошая память
Недостатки...	Для тех, кто не обладает перечисленными качествами, этого недостаточно, чтобы спланировать предстоящий	

# Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

## Ежедневник

Преимущества	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Варианты с дневным и недельным разворотом</li><li>2. 15 -, 30- минутные интервалы</li><li>3. Дополнительные разделы</li></ol>
Недостатки...	Для многих это средство напоминания о встречах и личный телефонный

# Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

## Органайзер

Преимущества	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сочетание всех элементов ежедневника</li><li>2. Комплексный контроль за собственными временными затратами и потребностями.</li></ol>
Недостатки	Громоздкость и неудобство использования на ходу

# Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

## Электронный органайзер

<b>Преимущества</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Компактность, список встреч</li><li>2. Телефонный и адресный указатель</li><li>3. Текстовый редактор</li><li>4. Устройство для отправки факсов и сообщений электронной почты</li><li>5. Связь с собственным офисом</li></ol>
<b>Недостатки</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Недостаточный объем памяти</li><li>2. Дисплей очень мал и на нем одновременно можно видеть только 1 страницу</li></ol>



# Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

## Компьютер

<b>Преимущества</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Всегда и везде с собой, если дома и на работе автоматизированное рабочее место IT – пользователя</li><li>2. Неограниченный объем информации</li><li>3. Возможности интернета и т.д.</li></ol>
<b>Недостатки</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проблемы «Чайников» - IT - пользователей</li></ol>

# Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

## Настольный ежедневник

Преимущества	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Варианты с дневным и недельным разворотом</li><li>2. 15 -, 30- минутные интервалы</li><li>3. Дополнительные разделы</li><li>4. «Длинная»память</li></ol>
Недостатки...	Возможность работы с настольным ежедневником

# Искусство отказа

## Учитесь говорить «нет»

- Умение говорить « НЕТ » – самый главный секрет управления временем
- Вы разбрасываетесь временем, соглашаясь принять на себя обязательства сделать что – то для других, при этом Вы действуете в ущерб личным приоритетам
- Вы вредите своему здоровью, приобретая целый «букет» отрицательных эмоций: тревогу, подавленность , возмущение.

# Как сказать «нет»

- Нет , извини, но со сделкой в субботу я тебе помочь не смогу
- Нет, мне, знаешь, нужно добить это отчет
- Нет сегодня я подойти не смогу
- Нет, на счет этого вечера я уже договорился

*Каким бы образом Вы не отказывались от работы, первым словом вашей фразы должно быть слово « НЕТ »*

*Можно продолжить фразу, чтобы  
смягчить ситуацию, если это  
касается только конкретного  
случая*

- ...а вот в следующем месяце, думаю, получится
- ...может быть на следующей неделе?
- ...Но не пообедать ли нам всем вместе на следующей неделе 21 –го?
- ...но если это срочно, может быть Иван Иванович сможет взять на себя часть дела, если у него есть время?

# Как сказать «нет» боссу

- Согласованию с боссом подлежат следующие вопросы:
- Выши служебные обязанности
- Стандартная нагрузка
- Допустимый объем сверхурочной работы
- Сроки
- Срок уведомления о предстоящей сверхурочной работе
- График работы над крупными объектами

# Учитесь говорить «нет»

- Не сомневайтесь в своем праве отказывать
- Будьте любезны, но тверды
- Тренируйтесь перед зеркалом в произнесении слова «НЕТ»
- Отказывая, улыбайтесь
- Не говорите «ДА», только чтобы что – то сказать
- будьте честны
- По возможности делайте встречное предложение
- В определенных случаях не забывайте поблагодарить собеседника
- Попросите время на размышление, если оно Вам необходимо
- Доверяйте своей интуиции

# Сокращение объема бумажной работы

***Для чего Вам нужны бумаги?***

***А.Конецкий. Очень интересное высказывание...***

- Для справки
- Ради интереса
- Абсолютно необходимы для работы
- Без конкретной цели, просто не знаете куда деть
- Могут пригодиться
- Обязаны храниться в компании
- Чтобы почитать, когда будет время
- Для передачи коллегам

*Пример: Рабочий стол вице – мэра г. Нижнего Новгорода А.Обозова*



# Что следует иметь на рабочем столе? ***Ваши предложения?***

- Компьютер
- Факс
- Сканер
- Карандаши и ручки
- Фотографии в рамках
- Телефонный аппарат
- Автоответчик
- Чашка для кофе или чая
- Пластиковые лотки для бумаги
- Часы
- Сувенир
- Зажимы для бумаги, кнопки, ластик и т.д.
- Ежедневник
- Электронный органайзер
- Настольный ежедневник

# Сократите собственное производство бумаг

- Пишите в нижней части полученной бумаги ответ и отправляйте адресату
- В ответ звоните
- Пользуйтесь электронной почтой
- Ограничьте размер писем одной страницей
- Распространяйте копии как можно реже
- Уменьшите число форм обязательной отчетности
- Сократите объем инструкций и наставлений

# Правила планирования рабочего дня

## Правила начала дня



- ☐ Начинать день с позитивного настроения
- ☐ Хорошо позавтракать и без спешки – на работу
- ☐ Начинайте работу по возможности в одно и то же время
- ☐ Перепроверка плана работы
- ☐ Согласуйте план дня с секретарем
- ☐ Решив относительно простую задачу, создайте себе хорошее настроение
- ☐ Утром займитесь важными и сложными задачами

# Правила планирования рабочего дня

## Правила, касающиеся хода дня

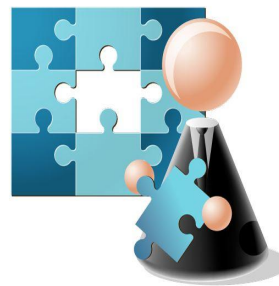
- ❑ Фиксируйте сроки выполнения заданий
- ❑ Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию
- ❑ Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы
- ❑ Избегайте незапланированных импульсивных действий
- ❑ Своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный темп работы
- ❑ Выполняйте небольшие однородные дела сериями
- ❑ Исполняйте паузы между серьезными делами
- ❑ Выделяйте «для себя» не менее одного часа рабочего времени
- ❑ Контролируйте время и планы



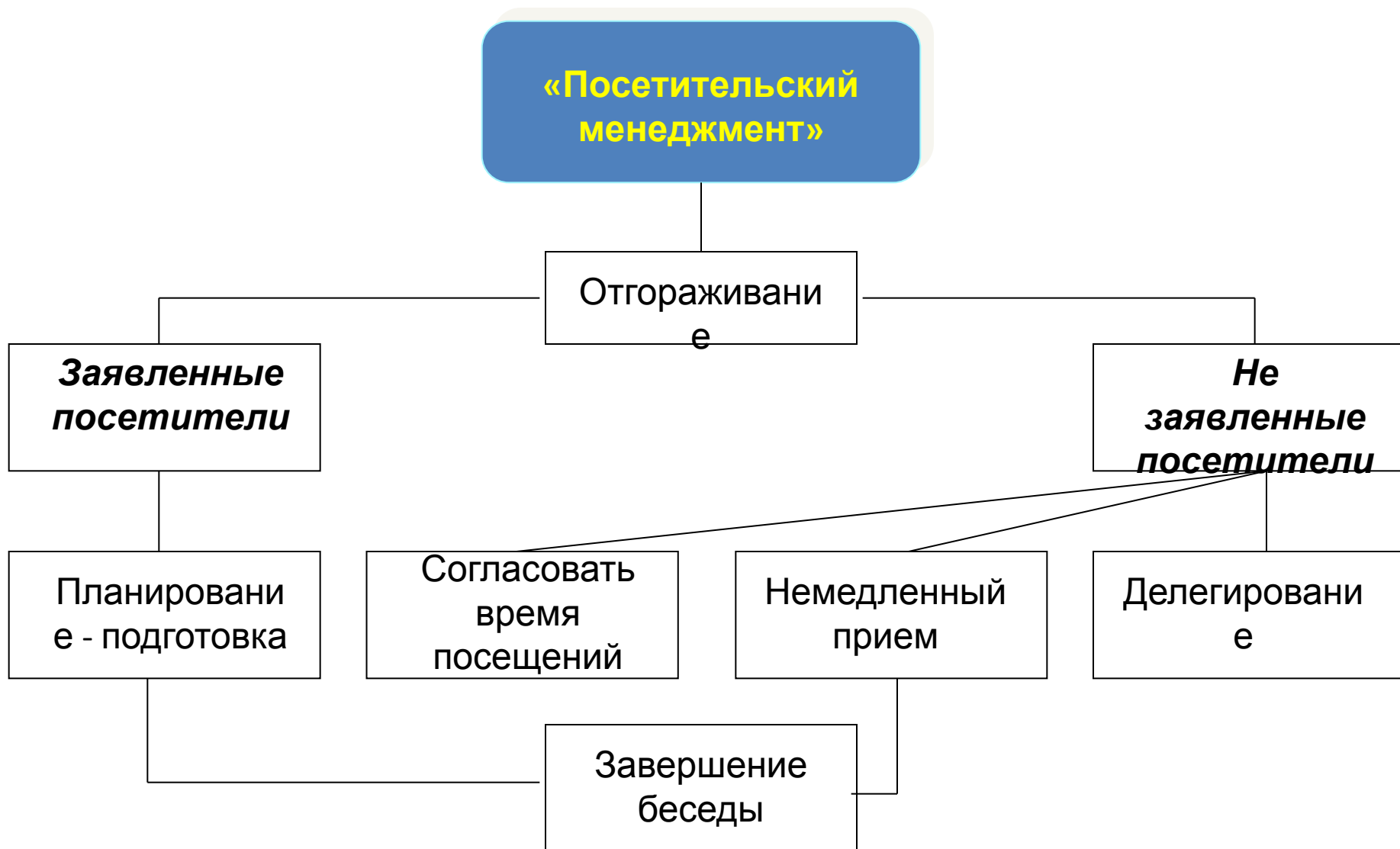
# Правила планирования рабочего дня

## Правила завершения рабочего

- Завершайте начатое
- Осуществляйте контроль результатов и самоконтроль
- Составляйте план на следующий день
- Отправляйтесь домой с хорошим настроением: для этого определите важнейшее позитивное событие дня



# Стратегия управления потоком посетителей



# Правила эффективного использования времени

## Общие рекомендации

Правило 1	Научитесь читать выборочно
Правило 2	Составляйте перечень дел на день
Правило 3	Для каждой вещи определите свое место и следите за порядком
Правило 4	Устанавливайте приоритеты в своей деятельности
Правило 5	Делайте только одно важное дело в данный момент или несколько второстепенных дел одновременно
Правило 6	Составляйте перечень дел, требующих для выполнения 5-10 минут
Правило 7	Подразделяйте большие проекты
Правило 8	Определяйте 20% наиболее важных дел
Правило 9	Используйте время вашей наибольшей активности для наиболее важных дел
Правило 10	Выделяйте время в течении дня, когда другие люди не могут иметь к вам доступа

# Правила эффективного использования времени

## Общие рекомендации

Правило 11	Не откладывайте дела «на потом»
Правило 12	Следите за использованием времени
Правило 13	Устанавливайте временные ограничения
Правило 14	Занимайтесь чем-нибудь полезным во времени ожидания
Правило 15	Выделяйте время в течении дня для выполнения трудной работы
Правило 16	Завершайте хотя бы одно дело каждый день
Правило 17	Выделяйте какое-то время на личные нужды
Правило 18	Избегайте постоянного беспокойства о чем бы то ни было
Правило 19	Устанавливайте долгосрочные цели
Правило 20	Стремитесь постоянно повышать эффективность использования своего времени



# Правила эффективного использования времени

## Рекомендации менеджерам

Правило 1	Планируйте рутинные встречи на конец рабочего дня
Правило 2	Проводите короткие встречи стоя
Правило 3	Устанавливайте предельные сроки
Правило 4	Отменяйте встречи в случае необходимости
Правило 5-7	Имейте повестку дня, придерживайтесь ее, ведите записи и соблюдайте регламент
Правило 8	Начинайте совещания вовремя
Правило 9	Быстро готовьте протоколы и следите за выполнением решений
Правило 10	Настаивайте на том, чтобы ваши подчиненные предлагали решения проблем
Правило 11	Встречайте посетителей на пороге кабинета
Правило 12	Наведывайтесь на рабочие места подчиненных

# Правила эффективного использования времени

## Рекомендации менеджерам

Правило 13	Не перегружайте план на день
Правило 14	Пусть на телефонные звонки отвечают другие
Правило 15	Найдите место, где вас не могли бы отрывать от работы
Правило 16	По каждому поступающему к вам документу принимайте конкретное решение
Правило 17	Содержите свое рабочее место в порядке



Тема 4.

# Делегирование ПОЛНОМОЧИЙ

# Делегирование

Условия для передающего  
властные полномочия

- *Необходимость передать полномочия*
- *Возможность передать полномочия*
- *Желание передать полномочия*
- *Сохранение ответственности*

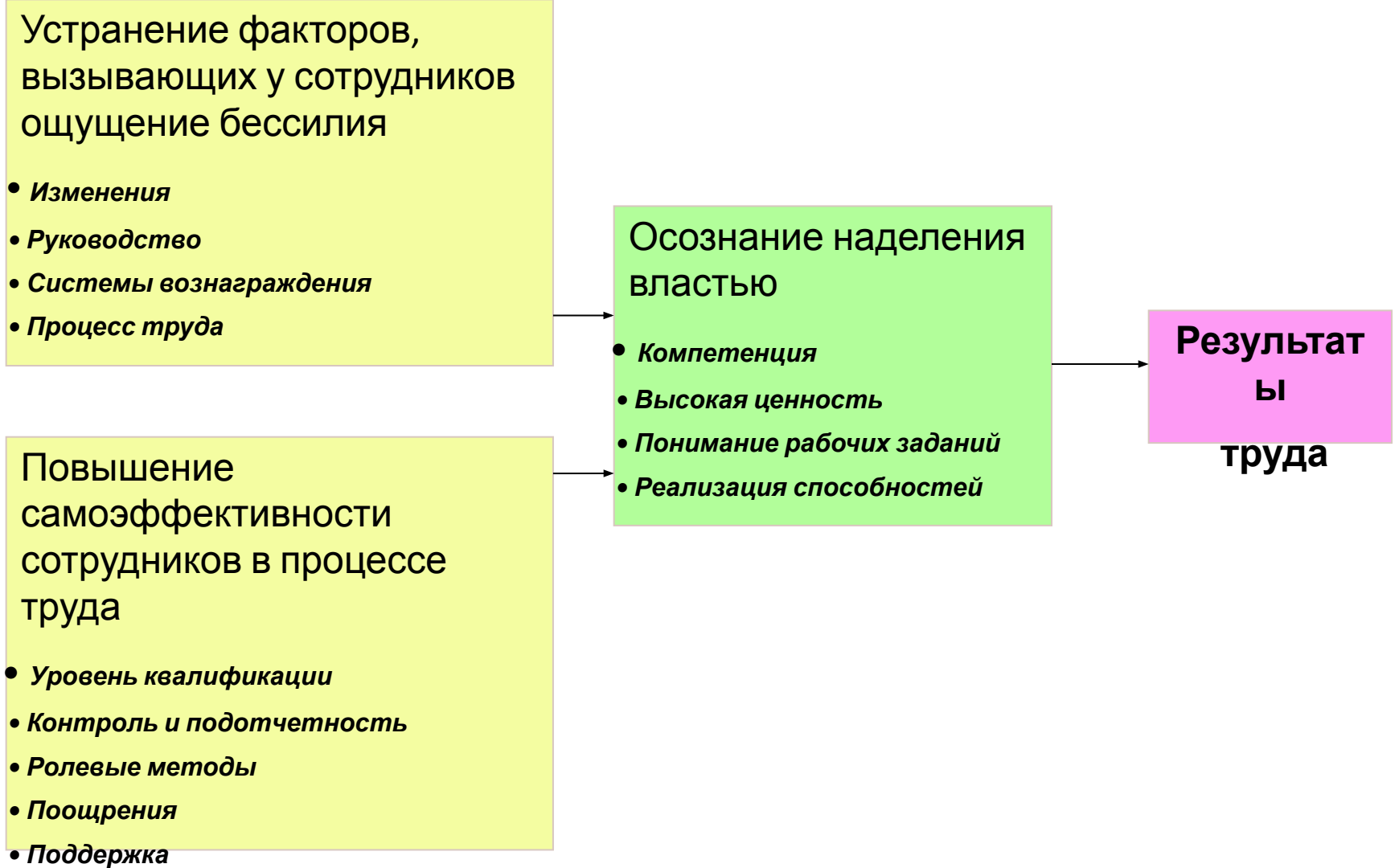
Условия для принимающего  
властные полномочия

- *Готовность принять полномочия*
- *Желание принять полномочия*
- *Готовность использовать полномочия*
- *Готовность разделить ответственность*

Эффективное  
делегирование

- *Экономия времени руководителя*
- *Научение подчиненного*
- *Формирование лидерских качеств*
- *Повышение автономности труда подчиненного*

# Процесс наделения властными полномочиями



# Цели делегирования

Целями делегирования являются:

- эффективно решать задачи;
- обеспечить оптимальное использование способностей;
- дать возможность руководителю заниматься развитием производства и собственно задачами руководства вместо текущей работы;
- создать высокую культуру производства

Целями делегирования не являются:

- уклонение руководства от выполнения скучных и неприятных задач;
- перегрузка сотрудников заданиями



# Что мешает руководителю делегировать

- Боязнь утери контроля
- Узость кругозора
- Консервативность мышления
- Неуверенность в том, что именно можно, что целесообразно, а что необходимо делегировать
- Убежденность в своей незаменимости
- Скептическое отношение к идеям других
- Отсутствие доверия к сотрудникам
- Боязнь совершить ошибки
- Желание самому получить почести



# Что мешает руководителю делегировать

- Боязнь «конкуренции» со стороны сотрудников
- Лениность
- Боязнь потерять положение
- Желание окружить тайной свою деятельность
- Неудачный опыт прежних попыток делегирования
- Желание придержать информацию
- Слишком поздно начатое делегирование
- Сопротивление подчиненных





# Что мешает сотруднику принимать дополнительные полномочия

- Привычка полагаться на руководителя
- Неуверенность в себе, неудовлетворенность работой
- Недостаток опыта и квалификации
- Боязнь принять на себя ответственность
- Боязнь критики
- Узость кругозора
- Большая производственная нагрузка
- Лениность
- Недостаток информации и подготовки
- Неудачный опыт решения предыдущих задач
- Отсутствие дополнительных стимулов



# Преимущества делегирования для руководителя

- Возможность создать квалифицированную и гибкую команду
- Возможность контролировать свое время
- Возможность сконцентрироваться на стратегических вопросах
- Поддержание имиджа фирмы более квалифицированным персоналом
- Эффективной и преданной командой легче управлять
- Возможность решения задач в отсутствие руководителя
- Возможность выявления новых идей, подходов к решению проблем
- Повышение чувства ответственности у работников

# Преимущества делегирования для персонала

- Разнообразиие работы
- Возможность обучаться и развиваться
- Возможность продемонстрировать свои способности и потенциал
- Возможность укрепить отношения с руководством и коллегами
- Возможность своими действиями влиять на других
- Более высокие шансы получить продвижение
- Усиление чувства внутренней удовлетворенности и вовлеченности в работу
- Развитие навыков руководства людьми

# Что мешает всем

- Нечеткое распределение участков работы
- Недоукомплектованность штата
- Кризисы и конфликты
- Отсутствие четких приоритетов
- Плохое взаимодействие и нездоровая атмосфера в коллективе
- Конфликты интересов

# Пять зон делегирования

- Зона 1. Задачи, которые необходимо решать руководителю
- Зона 2. Задачи, которые целесообразно решать руководителю
- Зона 3. Задачи, которые руководитель может делегировать
- Зона 4. Задачи, которые руководителю целесообразно делегировать
- Зона 5. Задачи, которые руководителю необходимо делегировать

# Формальные правила делегирования

5 основных вопросов:

Что? Кто? Зачем? Как? Когда?

**Что** нужно сделать?

*Цель задания должна быть совершенно ясной.*

*Совершенно понятно, какие должны быть достигнуты результаты,*

*В какой ситуации мы должны оказаться после выполнения задания*

# ***Кто*** несет ответственность?

*Установить ответственность за выполнение задания.*

*Уточнить, кто имеет право изменять содержание задания, сроки и т.п.*

*Обговорить права и обязанности сотрудника в связи с выполнением задания.*

*Уточнить границу между участком работы руководителя и участком работы сотрудника.*

# Задачи типов А,В,С для сотрудника

- **А Задачи**, выполняемые сотрудником без обращения с вопросами к руководителю и без отчета руководителю
- **В Задачи**, выполняемые сотрудником без обращения с вопросами к руководителю, но с последующим отчетом руководителю после выполнения задания
- **С Задачи**, к которым сотрудник не имеет права приступать и по которым не имеет права принимать окончательных решений без консультаций с руководителем.



# ***Зачем* должно выполняться задание?**

- Объясните причину, по которой данное задание должно быть выполнено.
- Объясните значение задачи в общем контексте, необходимость выполнения данного задания

# *Как* должно выполняться задание?

- Объясните сотруднику, каким образом следует, можно или должно выполнять задание.
- Не исключено, что ему может потребоваться для этого исчерпывающая информация и подготовка.
- Используйте эти правила при обучении.

# *Когда* должно быть закончено задание?

- Установите сроки выполнения задания.
- Примите во внимание всевозможные задержки по причине педерегруженности работника ( предусмотрите время про запас).
- Сроки должны быть напряженными и реалистичными и обсуждаться вместе с сотрудником

# Письменная формулировка задания

- Делегирование всегда следует оформлять письменно.
- Письменная формулировка должна как минимум содержать ответ на вопросы :  
Что?, Кто?, Когда?
- Большинство заданий требуют так же устных разъяснений.

# Соответствие представлений

- Руководитель должен быть абсолютно уверен, что сотрудник полностью понял задание.
- Чтобы избежать недоразумений, руководителю следует проверить понимание задачи сотрудником..
- Получите от сотрудника письменную формулировку задания с тем, чтобы убедиться, что он правильно понял задание.
- Получить подтверждение можно и в устной форме

# Помощь сотруднику

- Предоставьте сотруднику необходимую и достаточную помощь для выполнения задания в соответствии с планом.
- Предоставьте информацию, обучите его, обеспечьте необходимыми средствами.
- Объясните, куда следует обратиться за помощью.
- Помогите сотруднику с определении очередности выполнения задач

# Контроль

- Договоритесь с сотрудником о правилах контроля за выполнение задания.
- Установите несколько сроков контроля, если задание продолжительно по времени.
- Договоритесь о форме связи во время выполнения задания (устная или письменная, ее частота).
- Обратная связь – по завершению задания и в связи с возникновением осложнений

# Информация для окружающих

- Необходимы разъяснения сотрудникам, кому поручено выполнение задания, каковы его права и обязанности.
- Все последующие обращения по данному заданию должны адресоваться после этого именно к нему.



# Требования к сотруднику

- Работа должна быть выполнена полностью!
- Не позволяйте сотруднику приходить к вам с проблемами, не имея предложений по их решению.
- Избегайте ситуации делегирования задания сотрудником обратно вам!
- Попросите его действовать так, как если бы он был руководителем фирмы.

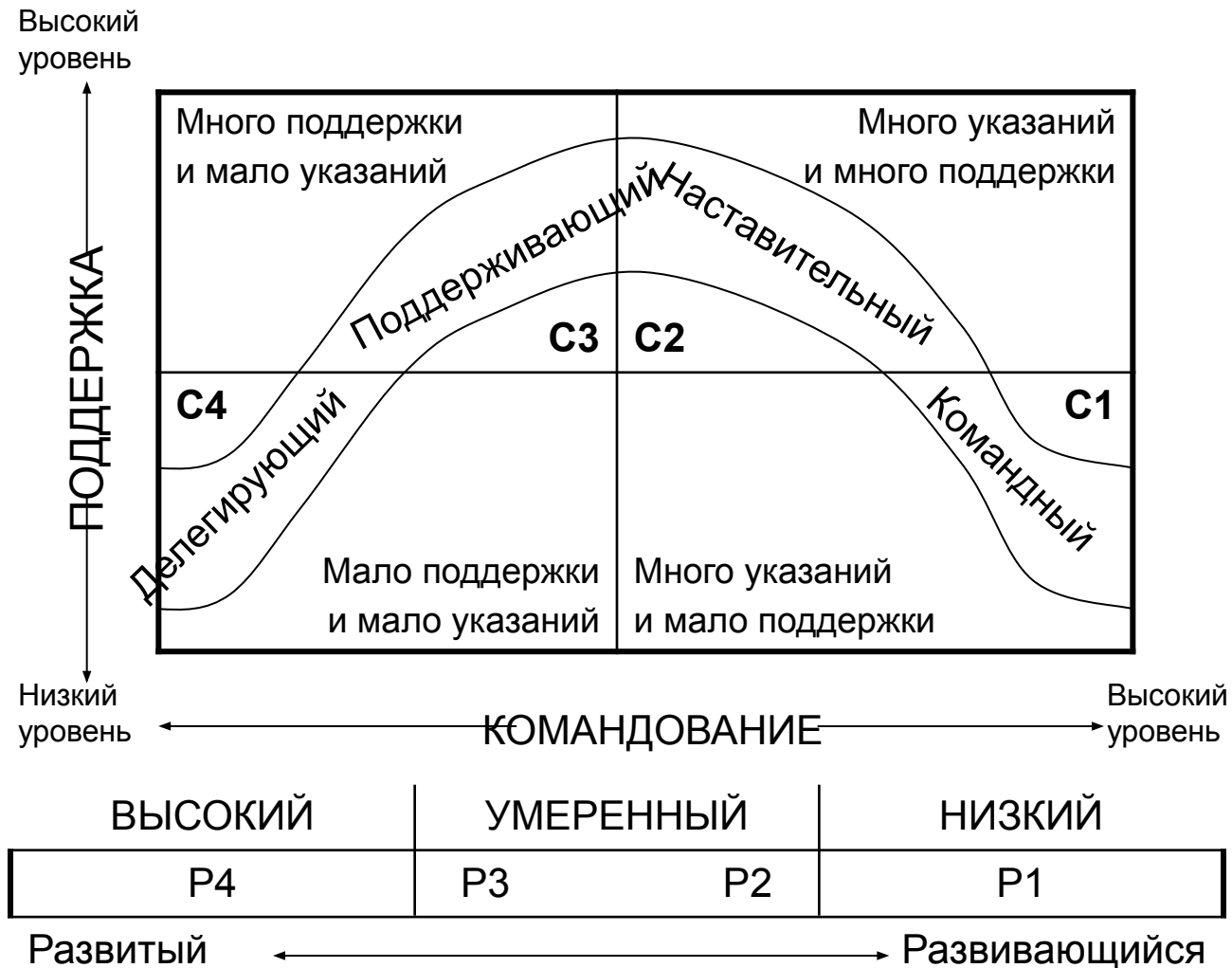
# Качество

- Тщательно уточните требования к качеству задания (критерии удовлетворительного качества); какие ресурсы должны быть задействованы;
- Что означает «недовыполнить» или «перевыполнить» задание.
- Сотрудник должен самостоятельно контролировать выполнение задания.

# Неформальные правила делегирования

- Дайте понять сотруднику, что вы ему доверяете
- Ожидайте и допускайте возможность ошибок в работе
- Воспитывайте у сотрудника чувство собственного достоинства
- уважайте и цените людей
- Проявляйте гибкость

# Ситуационное руководство – II четыре стиля руководства



Уровень развития работника (-ов)

# Принципы работы памяти

Вы запоминаете 90% того, что читаете, слышите, видите и делаете

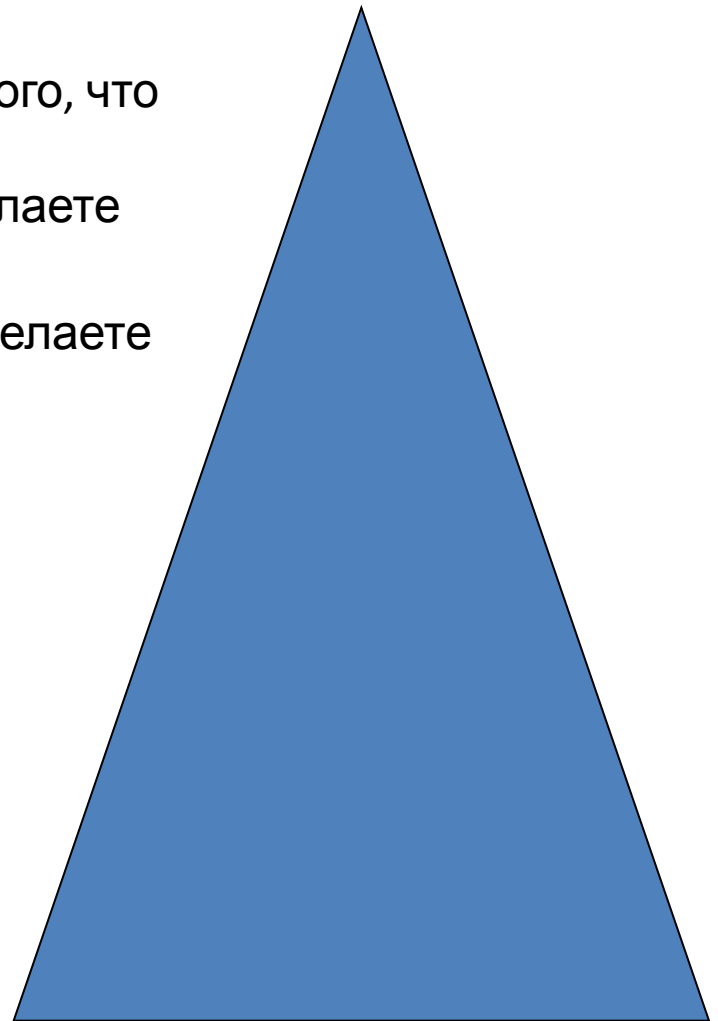
60% того, что вы делаете

50% того, что вы говорите

40% того, что вы видите

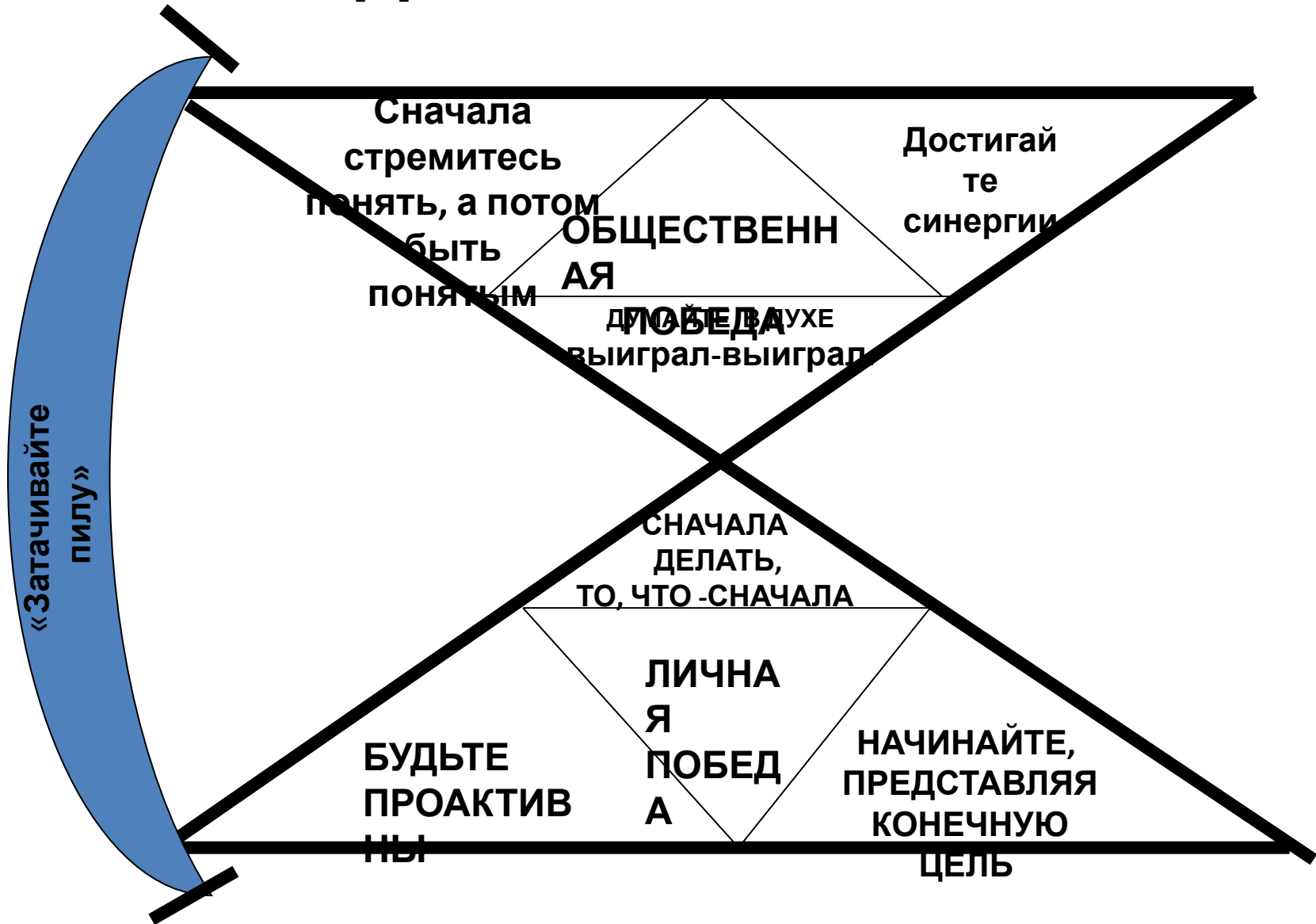
30% того, что вы слышите

20% того, что вы читаете



- 90 % выученного в ходе учебного курса материала забывается в течение тридцати дней, а 60% забывается по прошествии одного часа.
- В среднем, только 10-12% обучение, представленного в форме тренинга, переносится в профессиональную зону людей и применяется на рабочем месте
- Лишь 2% посещающих тренинговые курсы сообщали о том, что «тренинг открыл им новые горизонты развития».

# ПАРАДИГМА СЕМИ НАВЫКОВ



Практическая работа по  
планированию времени ,  
делегированию полномочий  
и определению контрольных  
точек

**POST BOX**





## Тема 5.

# Обучение управлению временем

# Шаги создания Вашей личной системы тайм - менеджмента

## 1. Отдых.

- Сделайте отдых в течение дня ритмичным
- Обеспечьте максимальное переключение
- Используйте творческую лень
- Повысьте эффективность сна
- Примените микросон в течение рабочего дня
- Выделяйте время на переживаемые моменты

# Шаги создания Вашей личной системы тайм - менеджмента

## 2. Мотивация

- Используйте «Якоря» для настройки на различные задачи и отдых
- Дробите «слонов» на «бифштексы», приближающие к достижению «слона»
- Поощряйте себя промежуточными радостями
- Заведите таблицу ежедневных дел со списком наград за выполнение

# Шаги создания Вашей личной системы тайм - менеджмента

## 4. Рабочий день

- Выделите 10 мин. утром и вечером для обзора задач на день
- Используйте при планировании разные цвета , закладки и стикеры
- Выделите 2-3 приоритетные задачи в списке и начинайте работу с них
- При планировании «жестких» встреч закладывайте резерв.
- Запасайтесь избыточной информацией, поскольку все пойдет не по плану

# Шаги создания Вашей личной системы тайм - менеджмента

## 5. Планирование

- Используйте технику « День – неделя» для своевременного вспоминания о среднесрочных задачах
- Для обзора задач всеми сотрудниками заведите доски с разграфленными «кайросами»
- Применяйте обзорные графики для планирования крупных задач и для контроля рутинных задач
- Используйте измеритель результата для прогнозирования сроков исполнения крупных задач

# Шаги создания Вашей личной системы тайм - менеджмента

## 6. Приоритеты

- Расширьте арсенал Ваших «стратегий отказа»
- Приучайте окружающих к твердому « НЕТ »
- Используйте здоровый «пофигизм»
- Делегируя задачи, создавайте их обзор и используйте активный контроль
- Формулируйте и используйте критерии расстановки приоритетов
- Передавая задачи подчиненным или коллегам, прописывайте в явном виде матрицу критериев
- Взвешивайте ваши долгосрочные цели и концентрируйтесь на ключевых

# Шаги создания Вашей личной системы тайм - менеджмента

## 7. Информация

- Спланируйте ритм и методы чтения деловой и другой серьезной литературы
- Отфильтруйте информационный мусор, получаемый из СМИ
- Настройте автофильтрация электронной почты
- Выделите на рабочем столе любое информационное пространство в соответствии со структурой внимания человека



# Корпоративные стандарты Тайм - менеджмента

- ❑ Терминология – система понятий, используемых в планировании и организации деятельности:
- ❑ Командные договоренности и внутрикорпоративные «обычай делового оборота»;
- ❑ Регламенты – формализованные правила организации деятельности
- ❑ Инструменты – материальные воплощения правил, делающие «правильное» поведение единственно возможным и при этом не требующие специального изучения письменных регламентов





# Регламенты и командные договоренности (пример)

- «Телефоном- срочное, остальное почтой».
- «Все , что можешь, сделай сам. Приходи не с вопросом, а с вариантами решения»
- «Отправляя E-mail, укажи актуальную тему письма и важность»
- «Опоздание – зло, но если уж опаздываешь, предупреди»
- «Готовься к планерке заранее. Приноси мысли на бумаге»
- «Критикуешь – предлагай свое решение. Критика без варианта решения не принимается»



# Инструменты как носители стандартов

- Пример 1. Семинар В.А. Лapidуса. Опоздал - положи в специальный сосуд 50 рублей.
- Пример 2 . «РИДА» Опоздал на 5 мин – 500р, 30мин.- 1000р., 1 час- 2000р.
- Пример 3. Личный кабинет преподавателя НИУ ВШЭ с ежемесячным контролем участия в конференциях, написания научных и методических работ, захода на порталы научной литературы и электронной библиотеки.( нет соответствующего выполнения стандартов- свободен от работы в НИУ – ВШЭ)

# Инструменты как носители стандартов

При высоком уровне компьютеризации фирмы возможно использовать готовые текстовые блоки и формы в

- Форма постановки задач по согласованию договора
- Форма отчета о выполнении задач по согласованию договора

***Наилучший закон – это лишь фиксация устоявшегося обычая; точно так же и стандарт – формализация приемов, которые люди нашли и ввели в обиход сами.***

*(так говорили в древнем Риме)*

# « Типовой календарный план внедрения корпоративного стандарта тайм – менеджмента»

- Последняя версия по адресу [info@ovl.ru](mailto:info@ovl.ru) с темой письма:
- «Онлайн: календарный план внедрения стандарта тайм – менеджмента»
- ( указать Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail)

# **Управленческая инфраструктура работы 2.0**

- Контроль результатов, а не физическое присутствие в офисе**
- Прозрачность и управляемость рабочего времени сотрудников**
- Стандарты коммуникации в компании**

# Парадоксальные задачи

- Если не хочется вникать, можно не вникать:

вы на серфинге в Новой Зеландии, дела идут своим правильным путем, оставляя информационные следы в информационном поле( записки в клиентской базе, документы на портале, изменения статусов задач в корпоративном Outlook)

**Если хочется вникать, можно вникнуть в детали любого вопроса:** информационная структура позволяет без появления в офисе осуществить контроль вопроса, процесса, подразделения, сотрудника.

***Полная свобода руководителя сочетается с полной управляемостью компании***

# Контроль оперативных поручений руководителя

- 1 шаг. Внедрение контроля поручений  
руководителя  
(оперативные повседневные задачи и  
поручения по результатам исполнения  
поставленных задач, а не по  
физическому присутствию сотрудника в  
офисе)

# Принципы системы контроля

- Материализация всех поручений руководителя в едином хранилище
- «Тематические выборки» в различных управленческих ситуациях
- Регулярный предупредительный контроль



# Техническая инфраструктура работы 2.0

- Инструменты проведения видеоконференций
- Оборудование , необходимое для удаленной работы
- IT – решения, поддерживающие удаленное управление

# Инструменты проведения видеоконференций

- **Скайп.** Программа Скайп скачивается бесплатно на [Skair.com](http://Skair.com).  
(звонить бесплатно через интернет другим скайп-пользователям, с версии 4.1. – демонстрация собственного стола, общение с несколькими пользователями без поддержки изображения нескольких пользователей);
- Звонить за деньги на городские и мобильные номера( именно в этом главный заработок компании Skair)
- Обмениваться сообщениями в чате, файлами
- Видеть статус людей из контактного листа: « В сети», « В сети, но просит не беспокоить» и т.д.;
- Синхронизировать контакт из Скайпа с контактами Outlook и звонить со скайпа на телефоны, указанные в контактах Outlook;

# Инструменты проведения видеоконференций

- Adobe Connect:

[www.adobe.com/products/acrobatconnectpro](http://www.adobe.com/products/acrobatconnectpro)

Adobe Connect – сервер, достаточно недешевый и удобный для пользования в практике средней (100-200 человек управленческого аппарата) и крупной компании

Webinar.ru:

[www.webinar.ru](http://www.webinar.ru)

Webinar.ru – интернет сервис, аналогичный западному Webex.com  
Программы обеспечения находятся на сервере поставщика услуги, вы как клиент получаете возможность проводить определенное тарифным планом количество онлайн – семинаров в месяц

# Инструменты проведения видеоконференций. Функции:

- Видеть и слышать других участников
- Общаться в чате
- Выкладывать файлы в общий доступ и скачивать их
- Показывать слайды
- Включать режим демонстрация рабочего стола
- Организовать опросы и голосование

# Оборудование для онлайн - работы

1. переход на ноутбук как единственный и основной компьютер
2. необходимо обзавестись оборудованием для проведения видеоконференций
3. обеспечить себя мобильный интернетом

# Техническая инфраструктура работы 2.0. Итоги

- Видеовстречи ( 2-3 участника) -использование программы Skype
- Видеоконференции ( большое количество участников) -Вебинар. ру, Adobe Connect
- Повседневная онлайн – работа -GPRS – модуль или Yota
- Коллективная работа с календарями, задачами контактами – Microsoft Exchange Server
- Удаленный доступ к корпоративной информации – терминальный доступ, VPN – соединение, доступ через веб – интерфейс и др.
- Для хранения корпоративной информации и создания единого информационного пространства–Share Point
- Интеграция различных способов связи ( телефония, почта, обмен мгновенными сообщениями и файлами, видеоконференции, информация о доступности человека) – Microsoft Communications Server
- Визуализация информации, наглядность коллективной работы над стратегией, проектами, сложными документами – MindManager и MidJet Cjnnect

# Управленческая структура работы

## 2.0. Итоги

- Для внедрения в практику методов работы 2.0 важно правильно построить управленческую (стандарты, регламенты работы) и информационную (IT-решения) инфраструктуру;
- Управленческой инфраструктурой работы 2.0 является корпоративный стандарт тайм – менеджмента: стандарты контроля поручений, планирования времени, коммуникации, работы секретариата;
- Внедрение системы контроля поручений позволяет перейти от «контроля по присутствию в офисе» к «контролю по результатам исполнения задач» и сократить в среднем сроки исполнения задач на 20-25%, исключив случаи «потери» поручений, чреватые финансовым и репутационным ущербом;
- Включение в систему контроля аналитических функций (рейтинг успешности сотрудников по итогам выполнения поручений) позволяет связать систему контроля с материальной мотивацией и повысить качество и своевременность исполнения поручений;

# Управленческая структура работы

## 2.0. Итоги

- Внедрение корпоративного стандарта планирования и бюджетирования времени позволяет найти до 3-6 часов дополнительного времени в неделю у каждого руководителя ( эквивалентно 10% фонда оплаты труда).
- Рост эффективного управления за счет прозрачности времени и трудозатрат составит от 10 до 20%;
- Внедрение корпоративного стандарта коммуникаций позволяет сократить бюрократическую переписку в среднем на 15-30%, что даст экономию до 10-15% рабочего времени сотрудников;
- Внедрение стандарта работы секретариата позволяет сделать более комфортной и эффективной работу топ – менеджеров, практически не требуя затрат их личного времени и смены рабочих привычек;
- Корпоративный стандарт тайм – менеджмента, задающий управленческую инфраструктуру работы 2.0, при внедрении стоит на трех китах: письменном документе( стандарте , регламенте), настройках ИТ – системы, людях, обученных на основе стандартов





# Управление бизнесом онлайн.

## Итоги

- Усиление энергетического присутствия руководителя (на встречах с клиентами, на горнолыжном курорте) с помощью онлайн – технологий. Ритмичное проведение планерок
- Информационные собрания (сокращение **10-15%** затрат времени и финансовых рисков)
- Совещание для принятия решений и мозговые штурмы (сокращение времени реализации проектов на **10-15%** снижение финансовых затрат на **15-20%**)
- Работа формальных коллегиальных органов ( сокращение времени на поездки до **25-35%**, командировочные расходы – **на 40%**)
- Отказ от жесткого закрепления за рабочим местом и наемная работа (снижение непроизводительных затрат времени сотрудников на **20-40%**, расходы на офисные площади на **30-40%**) .
- использование команд внешних сотрудников (снижение затратной части проектов на **20-25%**)



Управление  
бизнесом  
онлайн. Итог  
**Экономия до  
100 часов при  
работе  
удаленно 1  
день в  
неделю,  
повысив  
удовлетворе  
н-ность  
жизнью и  
работой**



# Анекдот.ру



Генеральный директор вызывает  
руководителя департамента:

- Я тобой не доволен, ты плохо управляешь своими подчиненными.
- Почему?
- У тебя вид замученный, а у них- довольный. А должно быть наоборот.

## Видение Опры Уинфри, рожденной в бедности

*Сделать так, чтобы телевидение служило Господу*



## Видение Генри Форда, в 1903 году

*“Я создам автомобиль для широких масс . . . он будет изготовлен из лучших материалов, лучшими рабочими, с использованием новейших технологий . . . автомобиль будет стоить настолько дешево, что его сможет позволить купить себе любой человек со средним уровнем зарплаты, а потом вместе со своими близкими будет приятно проводить время на обширных пространствах дорог.”*



Видение Билла Гейтса, когда ему было 19 и его исключили из школы:

*Компьютер в каждый офис и каждый дом*



Видение Джоан Кэтлин Роулинг, когда она жила на пособия

*Я хочу стать писателем*



## Все эти люди:

- обладали/обладают мечтой/ личным видением
- знали/знают то, что делало/делает их уникальными, особенными, непохожими и знаменитыми
- осознали и определили свой талант
- создали свой подлинный персональный бренд и добились успеха, руководствуясь в жизни своим личным брендом и занимаясь тем, что им нравится
- хранили/хранят веру в себя

Финансовая  
перспектива

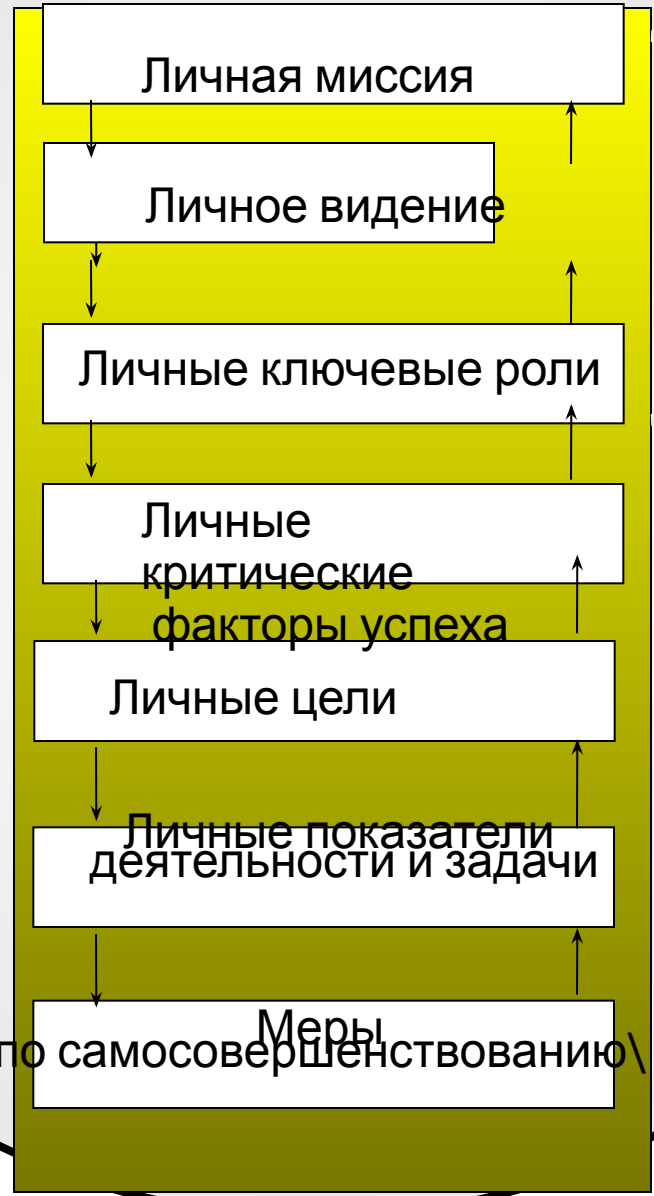
Внутренняя  
перспектива

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕ

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ  
СБАЛАНСИРОВАННАЯ  
СИСТЕМА  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
(PBC)

Перспектива  
знаний и обучения

Внешняя перспектива



Путь к богатству,  
достижению  
самосознания,  
радости, счастья и  
маркетинговых успеха

## ПОСТАВЬ НОВУЮ

### ЗАДАЧУ

- Как только вы достигли успеха, поставьте перед собой более сложную задачу, которая соответствует и по силам вашим усовершенствованным знаниям и навыкам
- Наслаждайтесь положительным опытом

### ДЕЙСТВУЙ

- Развивайте свои навыки и умения, чтобы достичь своих личных целей
- Станьте специалистом, продвигайте себя, выстраивайте взаимоотношения
- Живите в соответствии с вашим брендом
- Воплощайте сюжетную линию вашего бренда во всех ваших действиях и словах
- Непрерывно и активно выражайте

## ПЛАНИРУЙ

- Определите и составьте в выразительной форме свой подлинный и хорошо продуманный персональный бренд и PBSC
- Составьте сюжет бренда, который соответствует вашим ценностям и рыночной специализации
- Совершенствуйте свой персональный бренд и PBSC

## ПРИМЕНЯЙ

- Осуществите внедрение своей PBSC, начните с простейшей меры по улучшению, которая вам по душе
- Выберите доверенных лиц, которые обеспечат вам искреннюю обратную связь на основе вашей PBSC
- Определите место и способы продвижения своего персонального бренда для того, чтобы добиться известности



# Онлайн – технологии. Самостоятельное обучение

- Слепая печать
- Быстрое чтение
- Мышление
- Ораторское мастерство
- Продажи
- Компьютерные навыки
- Общение, коммуникации
- Манипуляции
- СуперПамять
- Стрессменеджмент
- Что еще?



# Признаки манипулятивных намерений

- Интерес к вашему прошлому опыту
- Повышенное внимание к вашей персоне, вашей мотивации, вашим успехам
- Разговор на философские темы
- Настойчивое желание оказать вам услугу
- Приближение, навязывание

