Алгоритм эффективного применения матрицы Эйзенхауэра для планирования:

1. Определите 1-3 самых приоритетных цели.

2. Составьте список всех незавершенных дел на данный момент.

3. Разбейте объемные задачи на подзадачи, «ешьте слона по кусочкам».

4. Оцените приоритеты дел в соответствии с матрицей. Если не хотите рисовать каждый день квадраты, помечайте римскими цифрами или буквами уровень приоритета прямо в ежедневнике или электронном бланке.

5. Исполнение задач: планировать реалистично, оставляя минимум 8-10 часов в неделю на незапланированные задачи и неучтенные временные затраты (заправка, обед, пробка и пр.)

- день начинайте с важных и срочных дел (минимум по 25 мин не отвлекаясь);

- основную часть дня занимайтесь важными и несрочными делами;

- рутинные и неважные дела максимально делегируйте или откажитесь от них совсем;

- используйте письменную коммуникацию и оговоренное время для встреч и совещаний с сотрудниками;

6. Анализ личной эффективности: на конец дня оцените, сколько задач вы выполнили, внесите невыполненные в план следующего дня. Если переносите задачу 3 и более раз, оцените, возможно, ее вообще не нужно выполнять и стоит вычеркнуть.

7. Переходите к планированию на неделю: сначала пропишите уже согласованные и регулярные встречи, мероприятия, личные дела и т.д. ( открытие нового магазина – понедельник 12.00; концерт у старшей дочери – вторник 18.00; встреча с партнером – четверг 12.30, день рождения тёщи – пятница 19.30; отвезти сына на тренировку – понедельник и четверг 18.30 и т.д.), потом исходя из этого, заполняйте план остальными делами.

Это позволит постепенно развивать способность планировать на перспективу и замещать срочные и важные «пожарные» дела несрочными, но важными.

Что делаем при подготовке к масштабному делегированию?



1. Назначаете встречу «один на один»

2. Просите сотрудника записать свои ключевые сферы ответственности (смотрим, что сам человек берёт на себя, с чем он согласен)

3. Задаете вопрос: есть задача, которую мне стоит в большей степени передать Вам и меньше вмешиваться в Вашу работу?

4. Есть дела, где мне нужно предоставлять Вам больше помощи?

5. Видели ли Вы когда-нибудь, когда я делаю то, чего, по Вашему мнению, не должен делать? Мог бы я что-то передать кому-то из коллектива, не сбавляя эффективности команды?

Чек-лист грамотного делегирования:

- продумайте, что именно хотите передать, в каком объёме и на какие сроки, с какой целью. Тщательно проработайте постановку задачи, чтобы подчиненные точно знали, что именно им поручается сделать, каким образом и когда;

- тщательно подберите исполнителей, оцените компетентность и мотивацию каждого, продумайте преимущества для подчинённых от появления у них новых задач; проведите предварительное собеседование с ними, получите их добровольное согласие. Передавайте только тому, кто для этого подходит. Подготовьте подчиненного к передаче полномочий, не обваливайте на него ответственность сразу и в приказном порядке.

- подготовьте должностную папку. Обсудите ее содержимое с кандидатом. Не считайте, что подчиненный понял вас, пока он не повторит вам ключевые моменты задания.

- определите степень ответственности подчиненного и спектр вопросов, решение которых требует вашего вмешательства, определите, как и в каком объёме будете коммуницировать и помогать;

- выработайте уместный способ контроля и озвучьте сотруднику – когда, как и почему именно так, а не иначе; но не превращайте контроль в диктат, и не распространяйте его на все рабочее время. Контролируйте ход выполнения задания, но не обижая при этом подчиненного излишними придирками и чересчур жёсткими требованиями;

- давайте правильную обратную связь, подводите итоги по завершению.

10 успешных действий при делегировании:

1. Выбрать правильного человека!!!

2. Делегировать лично, не через третье лицо.

3. Делегировать персонально, а не группе. (Как сказал Ф. Искандер, «настоящая ответственность бывает только личной. Человек краснеет один»).

4. Делегирование закреплено официально.

5. У сотрудника только один непосредственный руководитель, от которого он получает задачи и полномочия, и только перед ним отвечает.

6.Принцип управляемости - руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных (в идеале, не более 5).

7. Делегирование происходит технологично: функция описана.

8. Четко определена ответственность, предоставлены необходимые ресурсы и полномочия, есть коммуникационный договор.

9. Поручение способному исполнителю чуть более сложных задач, чем он привык выполнять. Тогда он раскрывается и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия.

10. Налаженная обратная связь и грамотный контроль (без чрезмерной опеки и вседозволенности): статистики, KPI, отчеты установленной формы, координации, оперативные планы. Без правильного контроля делегирование не работает!