

Лекція № 4

Тема. *Принципи й правила планування часу вчителя. Методи управління часом для формування конкурентоспроможності й професіоналізму педагогів.*

Мета: розкрити сутність, принципи й правила ефективного планування часу вчителя; ознайомити здобувачів освіти з сучасними методами управління часом як інструментом підвищення особистої ефективності, конкурентоспроможності та професіоналізму педагога; сформувати усвідомлення значення тайм-менеджменту в педагогічній діяльності для досягнення професійного успіху та гармонійного балансу між роботою й особистим життям.

План

1. Управління часом. Основні елементи «стратегії управління часом».
2. Види планування. Планувальник робочого дня.
3. Принцип Парето (20/80). Правило Л. Зайверта (60/20/20). Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65).
4. Поняття й принципи делегування.

Література:

1. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. Київ : КМ-БУКС, 2018. 416 с.
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
3. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
4. Лукашевич Н. П. Теорія й практика самоменеджменту : навчальний посібник / 2-ге вид., випр. Київ : МАУП, 2002. 360 с.
5. Трейсі Б. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Київ : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. 112 с.

1. Управління часом. Основні елементи «стратегії управління часом».

Мотивована людина вміє виконувати навіть не найцікавіші та натхненні задачі. Одного мотивує велика мета та результат. Другого — можливість впливати на розвиток продукту та компанії. Третьому важливо, що він може максимально розкрити свій потенціал та навчитися новому.

Тож важливо знайти свої особисті джерела мотивації, щоб показувати стабільний результат. Існує безліч різноманітних методів для управління часом, тому кожен зможе обрати собі той, який йому найбільше підходить.

Дефіциту часу немає. У людини достатньо часу для того, щоб зробити все, що вона запланувала. Є категорія людей, які «надто зайняті», але вони й не підозрюють, що існує безліч людей, які зайняті набагато більше, але й встигають зробити більше. У таких людей не більше часу, ніж у інших, просто вони набагато ефективніше використовують час. «Недостатньо бути зайнятим. Питання в тому: чим Ви зайняті?» (Генрі Давид Торо).

Кожен з нас має однакову кількість часу – 24 години. І ми зовсім не так зайняті, просто вирішили витратити свій час на щось інше, вибираючи те, що вважаємо за потрібне. З метою вдосконалення організації життя необхідно позбутися у своєму лексиконі словосполучення «надто зайнятий» і навчитися робити свідомий вибір, тоді з'явиться вільний час, якого раніше не вистачало і цей час людина «створює» сама.

У практиці самоменеджменту існує два способи вирішити проблему **дефіциту часу**:

1. Час можна «створити», працюючи більш зосереджено та ефективніше: робити часті міні-перерви, відштовхуватися від природних біоритмів, достатню кількість часу відпочивати, правильно харчуватися, боротися зі стресом та хвилюваннями.

2. Час можна «створити», якщо більш практично планувати свої дії: складати та використовувати списки справ, вчитися обходитися без «розгойдування» і відразу братися за справу, навчитися розрізняти важливі та термінові справи, використовувати методи планування часу, жити за своїм розпорядком дня, а не за чужим, підтримувати порядок на робочому місці і не гаяти час.

«Істинно велика та людина, яка опанувала свій час» (Гесіод).

Ефективне використання часу – це таке мистецтво, як і оволодіння, наприклад, технікою скорочитання, якої можна навчитися. Цьому мистецтву вчить самоменеджмент. Людина не має нічого важливішого, ніж життя, а отже, і час.

Наукове знання про «керування часом» ґрунтується на двох «китах»:

1. Вміле планування часу.
2. Звичка у деталях виконувати заплановане.

Над цими «китами» головною метою є отримання конкретних результатів роботи. Результат – це вищий критерій ефективності праці, в тому числі і раціонально витраченого часу.

Основні елементи *«стратегії управління часом»*

1. Аналіз реальної ситуації з використанням часу та часових втрат, який включає набір операцій і дій: дослідження, тестування, співставлення, консультації, які безпосередньо передують плануванню.

2. Планування використання часу, що передбачає: постановку цілей, розробку плану використання часу та доведення його до виконавця.

3. Реалізація плану. На цій стадії приймаються рішення, і конкретні завдання умовно поділяються на дві основні категорії: перша категорія – завдання індивідуального рівня, вирішення яких пов'язане із відносною свободою особистості. Ступінь їх складності та терміновості може бути різною (одна справа – написати два рядки розпорядження та інша – підготувати доповідь); друга категорія – завдання, виконання яких пов'язані з низкою операцій та залученням інших (організація корпоративних свят тощо). Завдання з кожної категорії переплітаються один з одним та пов'язані з плануванням.

4. Організація контролю, обліку, аналізу, оперативного коригування та ходу виконання планів. Виконання будь-якого завдання необхідно перевіряти як щодо виконавчості, так і з точки зору досягнення оптимальних результатів. Отримання запланованих результатів роботи у оптимальному режимі – одна з головних цілей процесу управління часом, оскільки без гідних результатів життя перетворюється на безглуздий набір дій.

2. Види планування. Планувальник робочого дня.

У літературі традиційно усі плани поділяють на: довгострокові, річні, квартальні, місячні, тижневі й денні.

- ✓ **Довгострокові плани** розробляються на період від 3 до 5 років, але можуть мати і більш тривалий період. Їх основне завдання – впорядкувати усі цілі в часі та визначити терміни їх реалізації.
- ✓ **Річний план** є складовою довгострокового плану та містить цілі, які мають бути вирішені протягом року, на який розробляється план. В цьому плані відображають вирішення завдань по кварталах або помісячно, в яких розписано етапи вирішення цих завдань та встановлено терміни їх реалізації.
- ✓ **Місячний (квартальний) план.** Полягає в конкретизації річного плану з визначенням завдань, які впливають з рольових функції людини.
- ✓ **Тижневий план.** Цей план має наближати вас до глобальної мети, тому сміливо викреслюйте з тижневого плану все те, що не приносить Вам ніякої користі. В тижневий план потрібно вносити завдання, які відповідають Вашій цілі, і розподіляти їх за днями тижня.
- ✓ **Денний план** розробляється на основі плану на тиждень. Його рекомендується складати напередодні ввечері. В плані на день потрібно розділяти особисте та професійне. При постановці завдань потрібно визначати пріоритети завдань і починати свій день з найважливіших, поступово переходити до менш пріоритетних після того, як виконано перше за пріоритетом.

Плануванням власного життя та кар'єри потрібно займатися регулярно. Не можна складати плани час від часу, тому що так отримується розпливчате уявлення про шляхи й способи досягнення поставлених цілей. Лише ті, хто серйозно займаються плануванням, розробляють багато варіантів планів, мають осмислені завдання, які наповнені змістом, досягають поставлених цілей. Але обов'язково потрібно пам'ятати, що плани мають служити Вам, а не Ви – планам.

Усі наведені плани між собою взаємопов'язані

Взаємозв'язок планів

Вид плану	Цілі	Етапи досягнення цілі	Завдання з виконання етапів досягнення цілей	Завдання з реалізації ролей	Конкретні види діяльності	Поточні справи, не пов'язані з досягненням поставлених цілей
Довгостроковий план	+	+				
Річний план		+	+			
Місячний (квартальний) план			+	+		
Тижневий план				+	+	
Денний план					+	+

Розглянемо вищенаведені плани більш детально.

Довгострокові плани розробляються з метою раціонального розподілу в часі завдань з досягнення поставлених цілей.

При складанні довгострокових планів потрібно враховувати обмеження, які виникають при їх досягненні. Тому на першому етапі при розробці плану потрібно визначити типи обмежень, які перешкоджають досягненню мети. До основних **типів обмежень відносять:**

1. За часом виникнення:

- а) поточні (їх простіше спрогнозувати та обрати тактику їх подолання);
- б) майбутні (їх важко прогнозувати, тому на їх подолання потрібно резервувати більше часу, ніж на поточні).

2. У досягненні цілі:

- а) зовнішні (накладаються зовнішнім оточенням і їх важко перебороти);
- б) внутрішні (як правило, встановлюються самою особистістю і для їх подолання інколи достатньо сформулювати проміжну ціль, яка стане стимулом для досягнення головної мети).

3. За ступенем переборювання:

- а) переборні (вони є тимчасовими, оскільки людина має ресурси, знання, навички, щоб долати дані обмеження і рухатись до наміченої цілі, тому при розробці планів потрібно враховувати заходи на їх подолання);
- б) непереборні (це ті обмеження, які в даний момент часу людина не може перебороти, тому що не вистачає ресурсів, можливостей тощо, тому їх обов'язково потрібно враховувати при складанні планів, щоб вони не впливали на їх ефективність і реалізацію).

При реалізації планів ми неминуче зіштовхуємося з різними обмеженнями й завадами, які ставлять нас перед вибором: подолати їх і рухатись далі до наміченої цілі або обійти їх, затративши на це більше часу, але заощадити інші ресурси. Кожна людина сама вирішує, залежно від характеру, цілеспрямованості і життєвих цінностей, як їй рухатись. Але обов'язково при реалізації мети потрібно пам'ятати чи вартий ефект, який Ви отримуєте, витрачених зусиль і ресурсів.

Приклад плану дій на значний проміжок часу наведено у таблиці.

План дій на період

Період з «__» __ 20__ р. по «__» __ 20__ р.		
Цілі	Ключові завдання й основні дії	Термін виконання
I.	1.	
	2.	
	...	
II.	1.	
	2.	
	...	

Річний план розробляється на основі довгострокового плану. До нього обов'язково вносять всі цілі й завдання, які плануються бути реалізованими в наступному році. Але потрібно пам'ятати, що крім завдань, які спрямовані на реалізацію власних цілей, потрібно зарезервувати час на виконання завдань, що пов'язані з власними рольовими функціями, це робота, родина, дозвілля тощо, оскільки ці завдання в річний план не вносяться.

Річний план доцільно розробляти у вигляді лінійного графіка і розбивати рік на місяці.

Основою **плану на місяць** є рольові функції, які обов'язково мають бути пов'язані з власними життєвими цілями.

План на тиждень має таку саму форму, як і план на місяць. Завдання на тиждень деталізують Ваші плани на місяць. Складати плани на тиждень потрібно напередодні у неділю ввечері або в понеділок з ранку. Обов'язково в тижневі плани мають входити завдання, які давно хочете зробити, але з лінощів чи з якихось інших причин відкладаєте. На виконання важливих і пріоритетних завдань потрібно виділяти більше часу і ніяких інших завдань в даний проміжок часу не планувати.

Тиждень з «__» _____ 20__ р. по «__» _____ 20__ р.		
I. Ключові завдання		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
5. _____		
...		
II. Розклад з реалізації рольових функцій		
Рольові функції й види діяльності	Завдання	
1. _____	А) _____	
	Б) _____	
	...	
2. _____	А) _____	
	Б) _____	
	...	
3. _____	А) _____	
	Б) _____	
	...	
III. Зведений тижневий план		
День тижня	Завдання	Час
Понеділок «__» _____		
Вівторок «__» _____		
Середа «__» _____		
Четвер «__» _____		
П'ятниця «__» _____		
Субота «__» _____		
Неділя «__» _____		

Денний план є найскладнішим, оскільки в ньому немає місця абстрактним або не до кінця визначеним завданням. Список Ваших справ на день має бути у Вас завжди під рукою. В списку завдання розташовується за пріоритетністю. На початку потрібно писати найважливіші справи, які бажано виконати в першу чергу, поступово переходячи до менш важливих. Виконання важливих справ на початку дня є важливим, оскільки вони будуть турбувати Вас цілий день і вводити в стан стресу.

Важливою умовою ефективності денного плану є поєднання в ньому поточних справ і елементів, що сприяють досягненню довгострокових цілей. Потрібно враховувати стандартні витрати часу (сон, їжа, переміщення тощо). Плануванню мають підлягати абсолютно всі дії й види діяльності. Кожна година, кожна хвилина протягом дня мають бути зайняті певною роботою. Якщо в денному плані є проміжки часу, то це означає, що даний час буде безповоротно загублено.

Складанню плану на день має передувати аналіз стандартних витрат часу. Для цього можуть бути корисними дані (практично всі елементи, які можуть міститися в денному плані), наведені в табл. Ця таблиця також стане в пригоді при групуванні планових дій та аналізі виконання минулих планів.

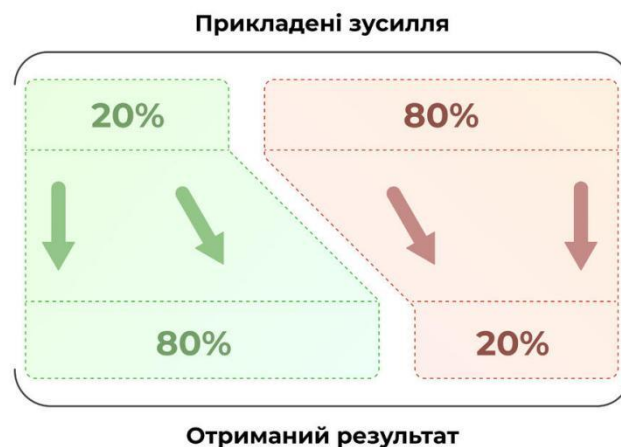
Елементи робочої доби	Витрати часу, год.
Стандартні	12,0
Сон	8,0
Гігієнічні процедури	0,8
Прийом їжі	1,5
Пересування	0,7
Інші	1,0
Нестандартні	12,0
Робота	8,0
Родина	4 години
Господарство	
Освіта	
Дозвілля	
Інші	

Не намагайтесь виконувати одночасно декілька справ. Концентруйте на одній, закінчивши – переходьте до інших. Розпилювання на виконання декількох справ одночасно може істотно погіршити якість кінцевого результату. Після того, як справа виконана, її потрібно викреслити зі списку, і якщо наприкінці дня у Вашому списку не залишилось жодної справи, значить Ваш день пройшов продуктивно.

3.Принцип Парето (20/80). Правило Л. Зайверта (60/20/20). Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65).

■ Пропорція Парето (у співвідношенні 80/20)

У ситуації, коли людина перевантажена справами і завданнями, на виконання яких їй не вистачає часу, і ніяк не можливо відмовитися від ряду не дуже важливих справ, доцільно в практиці застосовувати правило 80/20.



Вільфредо Парето, італійський економіст, 1897 року сформулював принцип «80/20», котрий підтвердився у найрізноманітніших сферах життя: приблизно 20% зусиль і часу

достатньо, щоб отримати 80% результату. Отже, приймаючи реальний результат замість ідеального, ми заощаджуємо час і ресурси для інших справ.

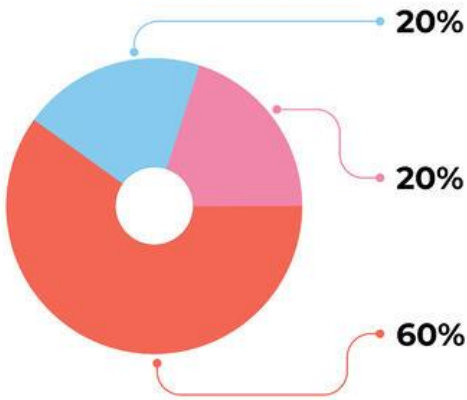
Принцип Парето: «Якщо всі предмети розмістити в порядку їх цінності, то 80% цінності припадає на предмети, що становлять 20% від їх загальної кількості, тоді як 20% цінності припадає на предмети, що становлять 80% від їх загальної кількості».

Виходячи з правила 80/20, в списку з десяти справ — два забезпечать 80% успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, додати в категорію «А» і здійснити їх.

Згідно з цим принципом, інші вісім можуть залишитися незробленим, тому що цінність їх результатів буде значно менше, ніж у двох, найбільш плідних справ.

Практика показує, що:

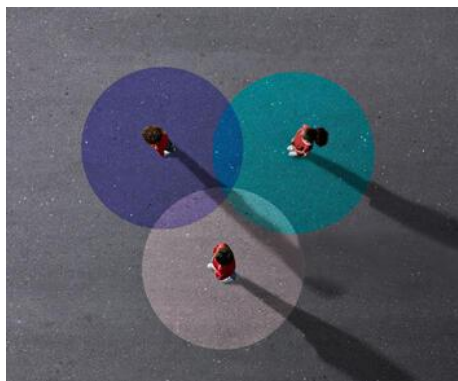
- учителі в школі витрачають 80% своїх сил на 20% учнів (зазвичай проблемних або талановитих);
- 80% необхідних даних отримують з 20% джерел інформації;
- 80% часу, пропущеного через хворобу, доводиться на 20% робочих;
- 80% вартості торгових угод забезпечує 20% усіх клієнтів;
- 80% виробництва забезпечує 20% підприємств;
- 80% прання припадає на 20% предметів одягу;
- 80% кращого ефірного часу припадає на 20% програм, найбільш улюблених телеглядачами;
- 80% телефонних дзвінків роблять 20% телефонних абонентів;
- 80% їжі поглинається у 20% найбільш популярних ресторанів.



Ці факти підтверджують існування небезпеки загрузнути в справах, що приносять слабкі результати, і підсилюють ступінь важливості зосередження зусиль на двадцяти відсотках справ, які значно підвищують ефективність праці.

Принцип Парето чудово пояснює те, що трапилося, проте не завжди допомагає заздалегідь знайти вихід із ситуації. Річ у тім, що напевно ніколи не можна сказати заздалегідь, які 20% виявляться ефективними. Згідно з цим принципом, 80% задоволення в

нашому житті приносять 20% витрачених сил — велика частина успіху буде результатом всього лише кількох кроків. Значить для того, щоб знайти більше часу на те, що приносить користь, доведеться робити менше того, що виявляється марним. Іншими словами — не витрачати час даремно. Розподілити час можна і на основі інших міркувань, а не тільки з точки зору задоволення. Це можуть бути: забезпечення фінансової стабільності, професійно-педагогічне кар'єрне просування, підтримання гарної фізичної форми.



2. Правило Л. Зайверта (60/20/20)

Це правило стверджує, що скласти план треба лише на визначену частину свого робочого часу, як показує досвід, найкраще на 60%. Події, що важко передбачити, моменти що відволікають («поглиначі часу»/хронофаги), а також події особистого плану не можуть бути заплановані цілком. Відповідно, свій час треба розподілити між 3-ма блоками.

Основне правило планування часу:

- 60% — запланований час;
- 20% — непередбачений час (резерви часу на неплановані дії);
- 20% — спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

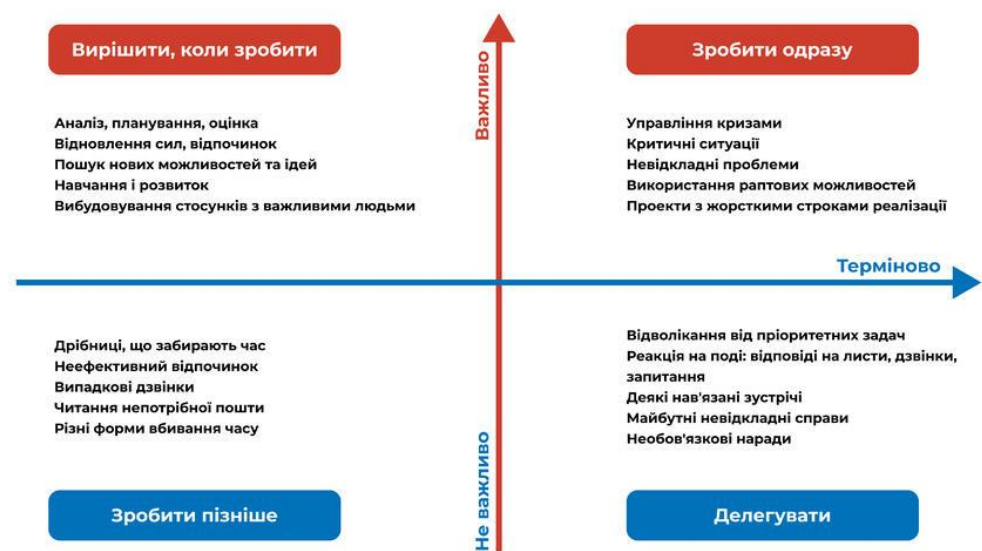
У залежності від виду діяльності ці величини можуть відхилятися в ту чи іншу сторону. Більш точно можна їх визначити, виходячи з аналізу окремих видів діяльності і витрат часу, тому що саме такий аналіз є основою будь-якого планування часу.

■ Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)

Метод ABC — простий і продуктивний метод для досягнення позитивного результату. Метод ABC-аналізу призначений для сортування найважливіших справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде в бік від досягнення основної мети. У даній методиці об'єднані Матриця Ейзенхауера і принцип Парето.

Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу. Друге — визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до її «терміновістю/важливістю».

Матриця Ейзенхауера



Група А — справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов’язкові до виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, оскільки вони найскладніші і підлягають виключно вашому виконанню. Попри те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх у досягнення мети становить близько 65%, витратити на виконання цих справ потрібно лише близько 15% часу.

Група В — справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети (матриця Ейзенхауера класифікує їх як «нетермінові, але важливі справи»). Їх частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група С — справи, які класифікуються як «текучка». По матриці Ейзенхауера вони відносяться до «неважливим і терміновим» і «неважливим і нетермінових». Це — пожирачі часу. На них йде близько 65% часу. Їх частка в досягненні мети лише 15%.

Група А	Група В	Група С
Вклад в досягнення мети: 65%	Вклад в досягнення мети: 20%	Вклад в досягнення мети: 15%
Термінові та важливі	Нетермінові та важливі	Неважливі та термінові Неважливі та нетермінові
Час на виконання: 15%	Час на виконання: 20%	Час на виконання: 65%

Ця методика дозволяє:

- зарезервувати час для виконання ключових завдань, у разі необхідності коригування або перевірки;
- диференціювати поточні і майбутні завдання за пріоритетом;
- справи з найменшим пріоритетом вилучити з кола справ.

4. Поняття й принципи делегування.

Завдання, покладені на вчителя, вимагають певного розподілу робіт між ним і колегами.

Виділяють основні **трактування делегування**:

Делегування - це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування - це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Делегування повноважень - це постановка мети перед менеджером і одночасно наділення його правами та обов'язками у сфері його компетенції.

Щоб делегування прав було ефективним, необхідно витримувати **наступні принципи**:

- діапазон контролю;
- фіксована відповідальність;
- відповідність прав і відповідальності;
- передача відповідальності на можливо більш низький рівень;
- звітність за відхиленнями.

Діапазон контролю. Існує оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику.

Якщо керівник завжди доступний (немає підлеглих), то високі витрати, пов'язані з його простоєм; якщо підлеглих занадто багато, завантаженість керівника призводить до того, що він виявляється практично недоступний. Це різко збільшує витрати на очікування.

Фіксована відповідальність. Делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з керівника. Вона просто розподіляється: підлеглий несе відповідальність

перед своїм керівником, а той - перед тим, хто йому дав завдання. Звільнити керівника від відповідальності за виконання цього завдання може тільки той, хто поставив завдання.

Відповідність прав та обов'язків. Обсяг делегованих прав повинен відповідати обсягу делегованих обов'язків. Без прав, відповідних обов'язків, робота приречена на провал.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють **два типи повноважень**: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату: консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва); обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо); особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям).

Якщо делегування повноважень реалізується успішно, керівник звільняється від багатьох робіт з оперативного управління виробничо-господарською діяльністю, до нього не ходять щохвилини погоджувати і отримувати вказівки, кількість нарад різко скорочується, в результаті чого створюються умови для якісного виконання керівником своїх функцій.

Проте такі умови існують далеко не завжди. Багато керівників не вміють поставити справу належним чином, вони витрачають непропорційно багато часу на виконання робіт з оперативного управління діяльністю. Характерною ознакою такого стану є виконання

великої кількості різноманітних робіт протягом одного робочого дня. «Розривається на частини» менеджер, по суті, не є керівником. Він або не в змозі належним чином виконувати свої основні функції, або виконує їх на шкоду здоров'ю, особовому часу, сім'ї, інтересам підвищення кваліфікації. Основні причини в наступному: психологічна невідповідність до делегування повноважень підлеглим, недоліки організації управління на підприємстві, у тому числі в діловодстві, відсутність чіткої системи контролю за виконанням делегованих повноважень.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання;
- підготовчу роботу.

Досягти **ефективного делегування** повноважень можна за рахунок дотримання п'яти простих правил.

1. Донесіть думку ясно, але стисло

Чітко формулюйте завдання і очікуваний результат, але уникайте розгорнутого покрокового пояснення. Співробітник компанії повинен намагатися сам знайти найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми. Таким чином ви підвищуєте ініціативність колективу і креативність кожного окремого індивідуума в ньому.

2. Наділіть повноваженнями

Кожен раз, коли ви даєте завдання, не забувайте наділити співробітника повноваженнями (ресурсними та організаційними), достатніми для вирішення завдання. Інакше виконання завдання перетвориться на порожню витрату часу і призведе до обопільного розчарування - вашого і співробітника, який засмутиться через провал.

3. Переконайтеся в розумінні

Переконайтеся, що співробітник правильно зрозумів завдання і готовий взяти на себе відповідальність за його виконання. Якщо у нього виникають питання і сумніви, їх важливо прояснити і розсіяти ще до того, як він візьметься за справу, а не коли це з'ясується в ході виконання завдання і обернеться втратою часу.

4.Тримайте руку на пульсі дня

Проміжний моніторинг результатів виконання завдання мотивує команду і дозволяє вчасно втрутитися в процес, якщо відбулося відхилення на шляху до поставленої мети. Ступінь моніторингу для кожного співробітника може бути різною: новачки потребують пильної спостереженні набагато більше, ніж старожили компанії.

5.Виправляйте при необхідності

Втручайтеся в ситуацію, коли відхилення виразно загрожує виконанню поставленої мети.Говоріть про збій в процесі з кожним співробітником в особистій бесіді. Узгодьте новий план щодо виправлення ситуації і переконайтеся, що він почав швидко реалізовуватися. Якщо поліпшень не спостерігається, делегуйте повноваження іншому співробітнику.