



А. Глодкий

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ НА КОМПЬЮТЕРЕ

Как управлять своим временем эффективно

Эта книга научит вас:

- основам управления главным ресурсом — временем
- практическим приемам тайм-менеджмента
- использованию популярных программ для планирования времени
- применению специальных утилит тайм-менеджмента

Алексей Анатольевич Гладкий
**Тайм-менеджмент на компьютере. Как
управлять своим временем эффективно**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2553635*

Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно: 2007

Аннотация

Чрезмерная занятость, связанные с ней стрессы, влекущие малоэффективную работу, которая снова приводит к нехватке времени, — большинству из нас наверняка знаком этот замкнутый круг. Дефицит времени — основной признак современного мира, особенно мира делового. В режиме постоянного аврала живет большинство.

Как научиться организовывать свое время, планировать свои дела, чтобы появились свободные минуты и часы, когда можно заняться собой, семьей, любимым делом, — лаконично и доступно рассказывает эта книга. Причем автор не ограничивается материалом только для деловых людей: принципы тайм-менеджмента можно и нужно реализовывать в быту, в личной жизни, в семье.

Отличительной особенностью предлагаемой книги является то, что, помимо основ тайм-менеджмента, она дает широкий обзор программного обеспечения, призванного помочь читателю оптимизировать и облегчить управление своим временем.

Книга будет интересной и полезной для самого широкого круга читателей.

Содержание

Введение	4
Глава 1.	5
Что такое тайм-менеджмент?	6
Управление эмоциями и работоспособностью	6
Расстановка приоритетов	8
Фиксирование и постановка задач	11
Достижение поставленных целей	11
Подведение итогов	13
Зачем нужен тайм-менеджмент?	14
С чего же начать?	15
Глава 2.	19
Личный тайм-менеджмент	20
Тайм-менеджмент на работе	20
Лень-матушка	20
Бесконечные телефонные звонки	21
Постоянное «дергание» со стороны коллег по работе	25
Торговые агенты и прочие личности с сомнительными предложениями	26
Бумажные завалы на рабочем месте	28
Нежелание или неумение поручать часть работы подчиненным	31
Информационный прессинг	32
Тайм-менеджмент в быту и семье	33
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Алексей Анатольевич Гладкий

Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно

Введение

Время – деньги... Чуть ли не с детства нам знаком этот популярный слоган. Однако реалии сегодняшнего дня таковы, что его можно поставить под сомнение.

Вы удивились? И совершенно напрасно. Никто не спорит с тем, что от времени в современных условиях зависит если не все, то почти все. И именно поэтому древнюю, как мир, поговорку можно перефразировать – например, так: «Время – это больше, чем деньги».

В современной России лишь относительно недавно стало уделяться некоторое внимание проблемам учета и организации личного времени (иначе говоря – тайм-менеджменту), и здесь мы существенно отстаем от развитых стран. Во многом это объясняется нашим менталитетом: согласитесь, одно дело – это, например, немец, американец или японец, чья педантичность широко известна, и другое – русский человек, для которого опоздание на работу (в школу, на свидание, и т.д.) чуть ли не в порядке вещей.

Однако в последнее время теории тайм-менеджмента находят в России все большее и большее применение. Образ современного делового человека предполагает не только наличие высшего образования, широкого кругозора, знакомства с компьютером и т.д., но и умение грамотно и рационально распоряжаться своим временем.

Следует упомянуть о распространенном ошибочном мнении, которое возникает у людей, когда речь заходит об организации личного времени. Суть его заключается в том, что процесс планирования и учета личного времени представляется невероятной скукой и необходимостью постоянно контролировать себя («пришел после работы – и до глубокой ночи фиксируешь, сколько и где ты пробыл сегодня, и где и во сколько ты должен быть завтра, и так постоянно, вместо полноценного отдыха в кругу семьи»).

Такое мнение ошибочно. Современные методики тайм-менеджмента позволяют в короткие сроки организовать свою жизнь таким образом, что проблема нехватки времени решится сама собой. А если учесть, что для автоматизации тайм-менеджмента сегодня существует много специально предназначенных программных разработок (некоторые из них рассматриваются в данной книге), то планирование и учет личного времени превращается в увлекательный процесс, результатом которого станет высокая самоорганизация и возможность решать много задач за небольшой промежуток времени.

Содержимое данной книги можно условно разделить на две части: в первой рассматриваются основные теоретические положения и аспекты тайм-менеджмента, во второй приводится описание программных продуктов, ориентированных на реализацию возможностей тайм-менеджмента.

Глава 1.

Общая идеология тайм-менеджмента

В данной главе мы узнаем, что представляет собой современный тайм-менеджмент, какие его цели и задачи, а также с чего начинать использование тайм-менеджмента.

Что такое тайм-менеджмент?

В настоящее время среди специалистов не наблюдается единства мнений насчет того, что же следует считать тайм-менеджментом. Одни считают, что тайм-менеджмент – это процесс организации и управления исключительно деловым временем. По мнению других, полноценный тайм-менеджмент должен охватывать не только деловое, но и личное время человека. Третьи утверждают, что каждый человек самостоятельно для себя определяет, какое время он должен планировать (например, это может быть часть делового и часть личного времени), поэтому понятие «тайм-менеджмент» достаточно размытое, и т.д.

В этой книге мы будем руководствоваться следующим определением: тайм-менеджмент – это процесс, направленный на осознанное и ответственное использование своего времени (делового, личного и др.), позволяющий ставить осмысленные цели и достигать их за минимальные промежутки времени.

В большинстве случаев процесс тайм-менеджмента включает в себя следующие составные элементы: управление эмоциями и работоспособностью, расстановка приоритетов, фиксирование и постановка задач, достижение поставленных целей, подведение итогов. Остановимся подробнее на каждом из них.

Управление эмоциями и работоспособностью

Умение управлять своими эмоциями и работоспособностью – это необходимое условие успешной реализации тайм-менеджмента.

Не является секретом тот факт, что большинство людей, занимающихся творческой деятельностью (поэты, художники, музыканты и т.д.), не отличаются пунктуальностью: они часто опаздывают на встречи, могут забыть выполнить обещание, и т.д. Причиной этому во многом является то, что они живут как бы «в своем мире», что называется – «плывут по течению». Если говорить иначе, то такие люди не умеют управлять своими эмоциями – скорее наоборот, эмоции управляют этими людьми; при этом их работоспособность напрямую зависит от эмоционального состояния.

Нельзя сказать, что это плохо – ведь во многом благодаря именно такому укладу жизни, образу мышления, мировоззрению этих людей мы получаем непревзойденные шедевры искусства (картины, музыкальные произведения, скульптуры, и т.д.).

Но при всем этом с такими людьми трудно (а иногда – просто нереально) иметь деловые отношения. Один из наиболее типичных представителей людей такого склада – великий Леонардо да Винчи.

Однако в современном деловом мире не просто важно, а жизненно необходимо уметь управлять своими эмоциями – в противном случае ни о каком успехе не может быть и речи. Это неудивительно – если у вас сегодня «нет настроения» работать и вы не можете себя заставить ничего делать, то, если вы – предприниматель или бизнесмен, шустрые конкуренты моментально оставят вас не у дел, а если наемный работник – руководство наверняка найдет себе более дисциплинированного специалиста. И наоборот – если у вас вдруг в воскресенье или на Новый год проснулся «рабочий зуд», который вы не можете унять – здесь тоже нет ничего хорошего: кому нужно ваше желание поработать в выходной или на праздник, за исключением редких случаев? Важно уметь перенести это желание на ближайший рабочий день – от этого будет польза и вам, и тем, с кем вы работаете.

Иначе говоря, чтобы заниматься тайм-менеджментом, необходимо достичь определенного уровня самоорганизации и самодисциплины.

На работоспособность многих наших соотечественников оказывает негативное влияние такой фактор, как привычка медлить, оттягивать начало выполнения той или иной работы. Для некоторых это стало настоящей проблемой – как приступить к работе, делать которую очень не хочется. Способы, с помощью которых бесконечно откладывается выполнение того, что нужно сделать, известны всем: выпить еще чашечку кофе, выкурить еще одну сигаретку, досмотреть телепередачу, или – «со следующего понедельника», и т.д.

Каковы же причины возникновения привычки медлить? Основные из этих причин перечислены ниже.

- ◆ Обычная человеческая лень. Это – одна из наиболее серьезных и труднопреодолеваемых проблем.

- ◆ Усталость, переутомление. Для решения этой проблемы достаточно отдохнуть. Продолжительность отдыха определяется индивидуально: иногда может хватить хорошо проведенного уик-энда, в других случаях лучше взять отпуск.

- ◆ Неуверенность в том, что удастся удачно выполнить эту работу. Эта причина может включать в себя целый ряд других причин:

- отсутствие достаточных знаний и опыта для выполнения работы;
- полное или частичное отсутствие интереса к работе и заинтересованности в ее выполнении;
- отсутствие достаточного количества времени для выполнения работы (хотя, казалось бы, должно быть наоборот – чем меньше времени, тем быстрее нужно приступить к работе);
- непомерно большой объем работы (иначе говоря, человеку кажется, что он слишком много берет на себя);
- незнакомый характер работы.

- ◆ Наличие более интересных и увлекательных занятий (конечно, приятнее сидеть в Интернете или болтать в курилке, чем работать).

- ◆ Неуверенность в том, что эту работу необходимо выполнить.

- ◆ Заниженная самооценка.

- ◆ Отсутствие четко сформулированной цели, к которой должно привести выполнение работы.

- ◆ Постоянные придирки и недовольство со стороны руководства.

- ◆ Наличие внешних проблем (т.е. проблем, не имеющих непосредственного отношения к работе) личного или иного характера.

Это перечень, конечно же, далеко не полный – наверняка каждый человек, у которого есть привычка медлить, может дополнить его какими-то своими причинами. Каким же образом можно побороть свою медлительность и нерешительность?

Для борьбы с привычкой медлить и откладывать все «на потом» можно прибегнуть к перечисленным ниже способам.

- ◆ Вначале следует четко сформулировать для себя, что конкретно нужно сделать и какой должен быть результат.

- ◆ Крупную работу (задание) нужно разбить на несколько этапов.

- ◆ Затем необходимо установить четкие сроки начала и окончания каждого этапа, предварительно определив очередность их выполнения.

- ◆ Перед началом работы нужно нейтрализовать все отвлекающие моменты. Можно вообще отключить телефон и Интернет, удалить с жесткого диска записи музыки, фильмов, различного рода игры и развлечения, и т.п. (в крайнем случае можно переписать их на компакт-диск и отнести домой либо отдать на хранение другу).

- ◆ Также необходимо зарезервировать время для проведения анализа выполненных действий, внесения корректировок, и т.д.

- ◆ За выполнение первого этапа работ нужно приниматься немедленно.

Практика показывает, что применение этой системы успешно позволяет бороться с привычкой откладывать выполнение работы «на потом». Главное – постоянно следовать установленному плану действий.

СОВЕТ

На каком-то этапе выполнения работы может показаться, что следующие этапы представляются абсолютно туманно, и вы понятия не имеете, как вам нужно будет их выполнять. В результате появится желание вновь отложить выполнение работы. Ни в коем случае не стоит этого делать – нужно продолжать работу на текущем этапе, не думая ни о чем другом. Когда придет очередь следующего этапа работ – тогда и будете думать над ним. Скорее всего, к тому моменту уже найдется выход из затруднительной ситуации.

Очень важно придерживаться установленных сроков завершения каждого этапа – в противном случае есть риск того, что работа окажется невыполненной. Однако если вы настолько увлеклись работой, что не можете оторваться от нее (бывает и такое!) – о сроках можно не вспоминать.

При поэтапном выполнении задания очень полезно поощрять и стимулировать самого себя (конечно, при успешном продвижении работы). Обычно такое поощрение целесообразно делать после завершения очередного этапа работы, либо после решения какой-то крупной задачи в рамках этапа. При этом вознаграждение может быть, на первый взгляд, незначительным, но в то же время приятным (как говорится – «мелочь, а приятно») – например, внеочередная сигарета, бутылка хорошего пива к ужину, шоколадка, и т.п. Подобные «самопоощрения» прекрасно стимулируют дальнейшее выполнение работы.

Лишь после того, как вы научились контролировать свои эмоции и управлять работоспособностью, следует приступать к следующему этапу тайм-менеджмента – расстановке приоритетов; об этом рассказывается в следующем разделе.

Расстановка приоритетов

Расстановка приоритетов – это процесс, позволяющий отсортировать все имеющиеся цели и задачи в порядке убывания их важности (на первом месте – самая важная задача, на втором – следующая за ней по важности, и т.д.), иначе говоря – упорядочить их по приоритетности.

Каким же образом из всего обилия, казалось бы, одинаковой важности задач выделить те, решение которых должно быть первоочередным?

В первую очередь рекомендуется ручкой написать их на бумаге (именно ручкой на бумаге, а не, например, набрать на компьютере – это позволит лучше «прочувствовать» процесс). В данном случае не имеет значения важность задачи – достаточно просто зафиксировать их в том порядке, в котором вы их вспоминаете.

Здесь может возникнуть вопрос – какой же временной интервал нужно охватить при фиксировании задач? Иначе говоря – если через два года я планирую построить гараж на даче, нужно ли учитывать эту задачу? Или ограничиться задачами ближайшего дня (недели, месяца)?

Вообще период планирования каждый человек может определять самостоятельно. Однако если вы только начинаете заниматься тайм-менеджментом, то наиболее оптимальный вариант – учесть все задачи на предстоящую неделю.

После того, как список ближайших задач готов, нужно выделить из них те, первоочередная важность которых не вызывает сомнения. К таким задачам относятся, напри-

мер, задачи, невыполнение которых автоматически повлечет за собой невыполнение других, зависящих от них задач. Чтобы было понятней, рассмотрим это на конкретном примере.

Предположим, что вы составили следующий перечень дел на предстоящую неделю:

- ◆ купить на строительном рынке обои, линолеум и плитку для ремонта кухни;
- ◆ отремонтировать автомобиль;
- ◆ сделать ремонт на кухне.

Очевидно, что в данном перечне дел самая важная задача – это отремонтировать машину. Ведь без решения этой задачи невозможно закупить на рынке материалы для ремонта кухни; а без приобретения материалов для ремонта, в свою очередь, невозможно решить еще одну задачу – сделать ремонт. Поэтому после решения первоочередной задачи самой важной задачей будет являться приобретение материалов для ремонта кухни. В последнюю очередь будет решаться третья задача – ремонт кухни.

Однако не всегда бывает так просто расставить приоритеты. Для примера рассмотрим следующий перечень задач:

- ◆ отвезти тещу на дачу;
- ◆ отремонтировать автомобиль;
- ◆ купить на строительном рынке обои, линолеум и плитку для ремонта кухни;
- ◆ сделать ремонт на кухне;
- ◆ сходить в школу на родительское собрание;
- ◆ сделать генеральную уборку;
- ◆ отремонтировать шкаф в прихожей;
- ◆ навести порядок в гараже.

В данном случае, скорее всего, первоочередная задача будет такая же, как и в предыдущем примере – отремонтировать автомобиль, поскольку сразу несколько других задач зависят от ее выполнения. Пока машина в ремонте, можно навести порядок в гараже. Родительское собрание в школе – задача, которая назначена на конкретное время не вами, поэтому вам придется под нее подстроиться.

После того, как вы забрали машину из ремонта, самое важное, наверное – это отвезти тещу на дачу: в первую очередь – чтобы не мешала своими советами делать ремонт на кухне, да и вообще – вы так ждали этого момента!

Теперь можно ехать на рынок за материалами для ремонта кухни, а заодно – купить там все необходимое для ремонта шкафа в прихожей. Шкаф лучше отремонтировать в первую очередь, поскольку эта работа – ничто по сравнению с ремонтом кухни. Ну а после этого – приступить к ремонту на кухне.

В конечном итоге у нас осталась лишь одна нерешенная задача – это генеральная уборка. Решение этой задачи (т.е. выполнение уборки) – логичное завершение всех ремонтных работ.

Очевидно, что такой порядок выполнения приведенных выше задач является наиболее оптимальным и позволит сэкономить значительное количество времени. Представьте, что было бы, если бы вы сначала сделали генеральную уборку, а после этого приступили к ремонту! Или сначала несли бы на себе с рынка материалы для ремонта кухни (а это ведь мало того, что очень тяжело – обои, плитка и др., но и неудобно), и только после этого – приступили к ремонту машины.

Тем не менее, бывает так, что среди перечисленных задач несколько являются по важности абсолютно одинаковыми, и очень сложно определить приоритет одной задачи над другой. В этом случае можно применить механизм, который рассматривается ниже.

Каждую из таких задач нужно написать на бумаге и письменно ответить на следующие вопросы:

- ◆ Каковы причины того, что я должен это сделать?

- ◆ Каковы причины того, что я могу этого не делать?
- ◆ Какие преимущества я получу, если это сделаю вовремя?
- ◆ Что будет плохого, если я этого не сделаю или сделаю, но позже?

После этого нужно сравнить полученную информацию по всем задачам, приоритет которых вы затруднились определить сразу – это позволит кардинально прояснить ситуацию. Чтобы было понятнее, рассмотрим на примере конкретную ситуацию.

Предположим, что вы не можете определить, какая задача важнее: *поход в школу на родительское собрание* или *ремонт шкафа в прихожей*. Вроде бы обе задачи примерно одинаковой важности, и выполнять каждую из них одинаково не хочется. Тогда проанализируем их в соответствии с приведенной выше методикой.

Задача «поход в школу на родительское собрание».

- ◆ Каковы причины того, что я должен это сделать?
 - Моя очередь – в прошлый раз жена ходила.
 - Надо хотя бы узнать, в каком он уже классе.
 - Неплохо бы уточнить – как он учится?
 - А вдруг его классный руководитель – молодая красивая девушка?
- ◆ Каковы причины того, что я могу этого не делать?
 - В прошлый раз жена должна была идти в прачечную, а ходил я, поэтому пусть теперь вместо меня идет на собрание.
 - На его столе учебник валяется – «Физика 6 класс». Значит, скорее всего – он учится в шестом классе, и идти никуда не надо.
 - Вроде, я ж его полгода назад спрашивал, как успехи в учебе – говорит, в основном тройки, есть пара четверок. Ах, это по десятибалльной системе? Не важно, тройка ведь – не двойка. Главное – я в курсе дела, поэтому на собрание можно не идти.
 - Одновременно с собранием начнется матч «Спартак» – «Торпедо».
 - Вспомнил, классный руководитель – занудливая тетка 55 лет, не хочу ее видеть.
 - Нужно починить шкаф в прихожей.
- ◆ Какие преимущества я получу, если сделаю это вовремя?
 - Не нужно будет идти на следующее собрание – наступит очередь жены.
 - Если пойти на собрание – можно будет отложить починку шкафа.
 - У меня будут все основания утверждать, что я активно занимаюсь воспитанием ребенка.
- ◆ Что будет плохого, если я этого не сделаю или сделаю, но позже?
 - Жена и теща будут ворчать, что я совсем не занимаюсь ребенком.
 - В школе могут подумать, что ребенок растет без отца.

Задача «ремонт шкафа в прихожей».

- ◆ Каковы причины того, что я должен это сделать?
 - Это нужно было сделать полгода назад.
 - Если я в ближайшее время не почию шкаф, то жена и теща начнут требовать новый.
 - Скоро у меня юбилей, должны быть гости – неудобно как-то, если шкаф не будет отремонтирован.
- ◆ Каковы причины того, что я могу этого не делать?
 - Полгода ждал шкаф починки – подождет еще немного.
 - Если я хорошо угощу гостей, то наутро они и не вспомнят о моем поломанном шкафе.
- ◆ Какие преимущества я получу, если это сделаю вовремя?
 - Жена и теща перестанут ворчать, что шкаф поломан.

- Можно будет утверждать, что я все свободное время, не покладая рук, занимаюсь домашним хозяйством.

- ◆ Что будет плохого, если я этого не сделаю или сделаю, но позже?

- Да вроде ничего особенного – все будет, как и сейчас; эта неисправная дверка провисит еще десять лет.

Для наглядности рекомендуется положить перед собой вопросы и ответы на них по каждой задаче так, чтобы все они были перед глазами – это позволит провести наиболее объективный анализ.

Если проанализировать две рассмотренные выше задачи, то большинство читателей наверняка придет к выводу – более важной задачей является *поход в школу на родительское собрание*.

Фиксирование и постановка задач

Фиксирование и постановка задач – еще один важный элемент тайм-менеджмента. Здесь имеются в виду более глобальные задачи, нежели те, которые рассматривались в предыдущем разделе. Необходимо определиться – для чего именно вам нужен тайм-менеджмент? Что вы хотите – выкроить пару часов по средам и пятницам для занятий спортом или найти время построить, наконец-то, гараж на даче, о котором вы мечтаете уже пять лет. А может, вы желаете устроиться еще на одну работу, но при этом успевать делать все то, что вы делали до сих пор, и даже больше? Или вам просто надоело жить в режиме постоянного аврала, и вы хотите упорядочить свой жизненный уклад? Или – все перечисленное сразу, и еще что-нибудь?

Поставленные цели могут быть самыми разными, но необходимо, чтобы они были реальными и соответствовали вашему жизненному укладу. Например, если вы работаете на трех работах, четыре раза в неделю посещаете спортзал, регулярно занимаетесь закупкой продуктов питания, водите детей в спортивные секции и т.д., то не стоит планировать постройку гаража на даче своими силами в течение пяти дней – это заведомо нереально. А вот выкроить время для ежевечернего отдыха в кругу семьи или перед телевизором, а по выходным – для занятия каким-либо хобби, вполне реально.

В зависимости от поставленных вами целей во многом будет определяться дальнейшая стратегия вашего тайм-менеджмента.

Достижение поставленных целей

Достижение поставленных целей – это этап непосредственной реализации системы тайм-менеджмента.

В первую очередь нужно четко уяснить себе, что только от вас зависит процесс организации и управления своим временем. Многие полагают, что достаток времени определяется исключительно количеством насущных задач, и увеличение «капитала времени» возможно либо после сокращения их числа, либо после привлечения помощника (водителя, секретаря, домработницы, и т.д.).

Однако такое мнение ошибочно. Предположим, что вы сократили количество своих насущных задач: ребенка в садик теперь будете отводить не вы, а жена, и забирать его из садика – тоже; на работе отчет для высшего руководства теперь будете составлять не вы, а ваш заместитель; приводить в порядок деловые бумаги теперь будете не вы, а нанятый вами секретарь. Можно ли утверждать, что эти изменения решат ваши проблемы со временем?

Нет, конечно, а если и решат – то весьма в незначительной степени. В подтверждение этих слов достаточно вспомнить то, о чем мы говорили в предыдущих разделах, и в первую

очередь – следующее: если вы не достигли определенного уровня самоорганизации и самодисциплины, нет смысла пытаться что-то изменить. Например, если в сад ребенка отводит теперь жена, а вы это время будете валяться в кровати, то никакого смысла с точки зрения экономии времени это иметь не будет. То же самое – вечером: если раньше вы забирали ребенка из садика, а теперь, свалив это на жену, сидите перед телевизором – положительного результата ждать не стоит: дела, которые вы не успевали решать раньше, останутся нерешенными и сейчас.

То же самое касается и работы. Допустим, что сейчас отчетность для высшего руководства будете составлять не вы, а ваш заместитель. Если освободившееся время вы будете проводить в курилке или тратить его на чтение анекдотов в Интернете, то с точки зрения экономии вашего времени ничего не изменится. То же самое касается деловых бумаг: можно нанять хоть пять секретарей – и без толку, а можно и своими силами держать деловые бумаги в порядке.

Здесь следует упомянуть и о необходимости грамотной расстановки приоритетов. Например, если вы едете на работу на машине, то вам, несомненно, удобнее самому отвезти ребенка в садик. А освободившееся время жена вполне может потратить на приготовление завтрака для всей семьи.

Теперь рассмотрим, как в рассмотренной выше ситуации можно поступить грамотно, сэкономив время не только себе, но и окружающим.

Итак, вы решили, что ребенка в садик будет отводить жена. Прекрасно! Поскольку у вас появилось с утра несколько свободных минут, их вполне хватит на следующее: быстро проверить на домашнем компьютере электронную почту (а вдруг там что-то очень важное, что желательно узнать до прихода на работу), сварить всей семье кофе и сделать сэндвичи. Это позволит избежать утренней суеты, которая имеет место быть в большинстве российских семей.

Ну а если отчет для высшего руководства будет составлять ваш заместитель, то освободившееся время можно использовать для наведения порядка в бумагах – это избавит вас от необходимости заниматься этим после работы либо в другое время, которое можно использовать на другие дела.

На основании вышесказанного можно сделать следующий вывод: грамотная реализация процессов тайм-менеджмента позволяет выявить значительные ресурсы времени, не изменяя кардинальным образом привычного жизненного уклада.

Достичь поставленных целей вам будет намного проще, если вы будете следовать перечисленным ниже советам.

- ♦ Рекомендуется крупные дела и задачи разбивать на более мелкие операции, если такое возможно. В этом случае вы как бы «откусываете» от большой задачи небольшие куски, и «поглощаете» ее по частям, что более удобно.

- ♦ Все операции должны быть равномерно распределены в течение дня, в соответствии с текущими целями и задачами.

- ♦ Информацию обо всех назначенных встречах необходимо фиксировать в ежедневнике. Каждый день рекомендуется просматривать внесенную ранее информацию дня на три-четыре вперед.

- ♦ Между спланированными заранее делами (мероприятиями, встречами, и т.д.) желательно оставлять некоторый промежуток времени. Иначе говоря, не стоит планировать дела таким образом, чтобы по окончании одного мероприятия сразу начиналось бы другое – иначе не останется времени для маневра в случае возникновения непредвиденной ситуации.

- ♦ Каждый день нужно формировать список дел и мероприятий на следующий день и на следующую неделю.

- ♦ Для каждой позиции сформированного списка необходимо определить ее приоритет.

♦ На каждый день необходимо планировать время для отдыха и восстановления сил. Причем это должен быть не ночной сон, а перерывы в течение дня.

♦ В случае необходимости допускается переносить невыполненные вовремя пункты в списки будущих периодов (недель или дней).

♦ Рекомендуются иметь четкий план действий на случай возникновения нештатных и непредвиденных ситуаций.

В процессе достижения поставленных целей нужно обязательно вести учет времени, и при этом быть честным по отношению к себе. В процессе учета особое внимание следует уделять проявлениям нерационального использования времени. Нужно четко представлять себе, какую часть своего времени вам удастся полностью контролировать, и стремиться к ее увеличению.

Подведение итогов

Неотъемлемая часть любого тайм-менеджмента (личного, корпоративного и др.) – это процесс подведения итогов.

Периодичность подведения итогов, в принципе, каждый человек определяет для себя самостоятельно. Тем не менее, рекомендуется подводить итоги после каждого пройденного дня и после каждой пройденной недели.

В процессе подведения итогов анализируется, насколько точно решенные задачи (дела, мероприятия, встречи и т.п.) соответствовали составленному ранее плану. В случае отклонений необходимо выяснить их причины и сделать соответствующие выводы. Например, если какое-то важное мероприятие сорвалось по причине возникновения форс-мажорных обстоятельств (пробка на дороге, и т.п.), то есть смысл задуматься над тем, чтобы перед наиболее важными делами оставлять больше времени «для маневра». Если же важная встреча была отменена по причине того, что вы ее утром проспали – видимо, вам нужно уделять больше времени для отдыха и восстановления сил.

Нерешенные задачи (невыполненные дела и т.д.), если они еще актуальны, следует перенести на более поздний срок.

В процессе подведения итогов следует анализировать не только полноту выполнения поставленных задач, но и своевременность их выполнения. Если ваш рабочий день должен заканчиваться в 18-00, а вы его заканчиваете в 22-00, то ваш тайм-менеджмент не имеет никакого смысла.

Зачем нужен тайм-менеджмент?

Действительно – а зачем он нужен, этот непонятный тайм-менеджмент? Жили без него столько времени – дальше, что ли, не проживем? Да на тайм-менеджмент столько времени нужно потратить, что ни на что другое просто не останется.

Да, можно, конечно, сказать и так. Но только в этом случае не стоит жаловаться на постоянную нехватку времени, на то, что половину дел вы делать не успеваете ни на работе (начальство уже косо смотрит), ни дома (шкаф уже полгода не починен, дача не достроена, дети растут сами по себе). Ведь тайм-менеджмент как раз и предназначен для того, чтобы помочь вам навести порядок в своих делах (неважно – на работе, дома или еще где-то), а нередко – и разобраться в самом себе.

Современные методики тайм-менеджмента позволяют в короткие сроки поднять организацию своего времени на качественно новый уровень. Это может показаться невероятным, но многолетние исследования показывают: человек, который умеет планировать и организовывать свое время, успевает делать чуть ли не в два раза больше, чем до того, как он начал заниматься тайм-менеджментом, причем – практически при тех же затратах энергии (т.е. уставая не больше, чем до этого).

Основные задачи тайм-менеджмента можно сформулировать следующим образом.

- ◆ Повышение эффективности своей деятельности.
- ◆ Контроль того, что вы делаете и когда вы это делаете.
- ◆ Анализ ежедневного распорядка своих дел и принятие мер по его оптимизации.
- ◆ Изучение и совершенствование техники использования своего времени.
- ◆ Умение избавляться от неэффективных в плане использования времени видов деятельности.

◆ Рациональное планирование времени, благодаря чему самые важные дела будут выполняться в наиболее подходящее время и в требуемые сроки.

◆ Грамотная организация не только рабочего, но также и личного времени, что позволяет регулярно выделять необходимое время для отдыха.

Помимо перечисленных, с помощью тайм-менеджмента можно решать и другие задачи, возникновение которых обусловлено особенностями жизнедеятельности конкретного человека.

С чего же начать?

Итак, вы решили, что больше в режиме постоянного аврала жить нельзя – иначе в скором времени можно превратиться в какого-то биоробота, который никогда ничего не успевает и вечно везде опаздывает. Настало время, наконец, немного приостановиться и навести порядок в своих делах, построить четкую систему тайм-менеджмента и строго придерживаться этой системы в дальнейшем. С чего же начинать?

Ответ на этот вопрос прост и лаконичен – начинать в первую очередь нужно с себя. Самое основное и сложное – это изменить свой образ мышления, в некотором роде – даже свое мировоззрение. Следует четко уяснить, что с настоящего момента вся ваша деятельность должна быть ориентирована на соблюдение системы учета и контроля своего времени. И здесь мы опять отметим то, о чем уже говорилось выше, в разделе «Управление эмоциями и работоспособностью»: чтобы заниматься тайм-менеджментом, необходимо достичь определенного уровня самоорганизации и самодисциплины. Несмотря на то, что в настоящее время имеется большое количество методик и программных продуктов (о некоторых из них речь пойдет ниже, в соответствующих разделах книги), ориентированных на оптимизацию и автоматизацию процессов тайм-менеджмента, вначале нужно поработать над собой, а уж затем обращаться к ним.

Для того чтобы приступить к планированию и организации своего времени, нужно провести небольшую подготовительную работу. Смысл ее заключается в том, чтобы выяснить, какое количество времени требует у вас каждый вид деятельности. Для этого необходимо в течение некоторого периода времени вести хронометраж своей деятельности, т.е. фиксировать, что, когда и в течение какого количества времени вы делаете. В большинстве случаев для получения объективной картины достаточно двух недель: если вести хронометраж, например, неделю, то этого может оказаться недостаточно; если же фиксировать все свои дела в течение месяца, то это может быть слишком утомительно.

СОВЕТ

Желательно чтобы период, в течение которого вы планируете вести хронометраж своей деятельности, был стандартным. Иначе говоря, делать это во время отпуска не имеет смысла – ведь отпускной период по содержанию кардинально отличается от нашего обычного ритма жизни.

Фиксировать необходимо даже самые незначительные, на первый взгляд, события; не следует забывать про досуг, хобби, оздоровительные мероприятия, и т.д. Это впоследствии поможет получить наглядную картину того, сколько времени уходит на каждый вид деятельности, благодаря чему можно будет решить – от чего желательно отказаться и как в целом спланировать и организовать свое время.

Обычно хронометраж событий ведется в виде краткого информационного дневника, имеющего произвольную форму. В этом дневнике фиксируются все события дня с указанием точного времени их начала (время окончания специально указывать не надо – начало следующего события автоматически означает окончание предыдущего). Пример такого дневника приведен ниже.

- ◆ 7.30 – подъем.
- ◆ 7.35 – душ, одевание, утренний туалет.
- ◆ 7.55 – приготовление завтрака.
- ◆ 8.05 – завтрак.
- ◆ 8.25 – утренняя сигарета.
- ◆ 8.30 – выход из дома на работу.

- ♦ 9.00 – приход на работу.
- ♦ 9.05 – просмотр электронной почты.
- ♦ и т.д.

При ведении дневника не следует упускать события, на которые в повседневной жизни мы практически не обращаем внимания, например: перекуры и кофе-паузы на работе, телефонные звонки, ожидание перед началом совещания, и т.д.

Еще один способ учета своего времени – это ведение так называемого баланса времени. Смысл этой системы заключается в том, что из общего количества часов недели вычитается время, затраченное на те либо иные мероприятия, и после каждого вычитания выводится остаток неизрасходованных часов.

ПРИМЕЧАНИЕ

В состав недели с учетом выходных дней входит 168 часов (в сутках – 24 часа, в неделе – 7 суток).

Неотъемлемой частью баланса времени является его статья. Статья баланса – это название мероприятия, события, действия и т.д., на которое тратится определенное количество времени. Примеры статей баланса времени: *Работа, Сон, Прием пищи*, и т.д.

Пример баланса времени за неделю показан на рис. 1.1.

<i>Статья баланса</i>	<i>Количество затраченных часов</i>	<i>Остаток неизрасходованных часов</i>
Сон	56	112
Душ, туалет, бритье, макияж, одевание и т.д.	4	108
Прием пищи	12	96
Дорога на работу и с работы	5	91
Работа	40	51
Отдых в кругу семьи	14	37
Отдых в кругу друзей	3	34
Личные и домашние дела	5	29
Хобби, спорт, развлечения	14	15
Непредвиденные расходы времени (ожидание в приемной, очередь в парикмахерской, и т.д.)	5	10
Телевизор	10	0
Шоппинг	7	-7
Компьютер, Интернет	5	-12
Работа на даче	20	-32
Ремонт автомобиля	2	-34

Рис. 1.1. Пример баланса времени

В этом балансе показаны основные статьи расхода времени, которые наверняка будут присутствовать у большинства наших соотечественников. Что же показывает наш баланс?

А показывает он хроническую нехватку времени. Говоря бухгалтерским языком, «баланс не сходится». Оказывается, для выполнения всех наших дел за неделю нам не хватает имеющихся в ней часов!

Но как же такое может случиться? Как можно израсходовать больше часов, чем есть в неделе? Ведь это только в фантастике можно замедлять время, но мы-то живем в реальном мире, где такое в принципе невозможно.

Секрет заключается в том, что многие наши дела накладываются друг на друга, и выполняются одновременно. Например, заниматься спортом и посещать развлекательные мероприятия можно вместе с семьей, и тогда время по статьям *Отдых в кругу семьи* и *Хобби, спорт, развлечения* будет расходоваться не по отдельности, а одновременно. Аналогичным образом *Шоппинг* можно совместить с *Личными и домашними делами*, и т.д.

Однако на практике бывает так, что приходится совмещать, казалось бы, совершенно несовместимые виды деятельности, либо вообще отказываться от выполнения тех либо иных дел, событий или мероприятий. Например, на работе мы проверяем личную электронную почту и читаем газеты в Интернете, потому что в другое время не успеваем этого сделать; в результате не хватает времени на выполнение служебных обязанностей – приходится задерживаться после работы.

А если бы вы уходили с работы вовремя – к примеру, в 18-00, то успевали бы на автобус, который идет в 18-10 и подвозит вас прямо к дому, и вы были бы дома в 18-30. Впереди – целый вечер, которого хватит и на общение с семьей, и на просмотр телевизора, и на чтение интересной книги перед сном. Если придерживаться такого распорядка, то пару раз в неделю после работы можно посещать, например, спортзал, а когда-то – сходить с семьей в кино, или – посидеть с друзьями за кружкой пива, и т.д.

Но поскольку приходится задерживаться до 19-00, то вы сможете уехать домой только на автобусе, который идет в 19-30. В результате дома вы будете только около 8 вечера, голодный и уставший, и максимум, на что вас хватит – это после ужина устало плюхнуться в кресло перед телевизором, чтобы потом в этом же кресле и уснуть, раздраженно отмахиваясь от своих домочадцев. Разумеется, здесь не идет никакой речи ни о посещении спортзала, ни об общении с семьей, и т.д.

Секрет тайм-менеджмента заключается в том, что он позволяет тратить время на все что вам нужно, и даже на что-нибудь еще. Для этого достаточно проанализировать дневник времени или баланс времени, и сделать перераспределение расходов времени по статьям. Например, в балансе, который показан на рис. 1.1, можно не пересматривать расходы только по двум статьям: *Сон* и *Работа* (расход по данной статье показан с учетом пятидневной рабочей недели). Как известно, оптимальное количество времени для сна – это 8 часов в сутки, соответственно, в неделю – 56 часов; если же вы в течение рабочей недели спите меньше (например, по 7 часов в сутки), то «недостающие» для полноценного сна часы вы наверняка «доберете» в выходные. Что касается работы, то, даже если вы закончите сегодняшние дела раньше, чем завершится рабочий день, все равно вам придется до его окончания присутствовать на работе. Поэтому 56 часов на сон и 40 – на работу следует оставить без изменений.

А вот расход времени по практически любой другой статье наверняка можно сократить. Например, вы ездите на работу на машине, и каждый день вам требуется полчаса на дорогу на работу и с работы (итого – час). При этом половину этого времени вы тратите на стояние в пробках. Стоит задуматься – может, есть смысл ездить на работу в метро? Во-первых – не нужно идти на стоянку за машиной (а это тоже время). Во-вторых – проблема

пробок решается сама собой. В-третьих – может, на метро можно доехать на работу за пятнадцать минут, а не за полчаса? Ну и еще один немаловажный момент – поездка на метро наверняка обойдется дешевле, чем на машине (топливо нынче в цене).

Наверняка можно сократить время, которое тратится на просмотр телевизора (все равно там ничего интересного почти нет, особенно по вечерам в будни). Особо внимательно следует изучить расходы времени по статье *Непредвиденные расходы*. Статью *Отдых в кругу семьи* наверняка частично можно сократить за счет статьи *Работа на даче* – ведь на дачу, вероятнее всего, вы поедете всей семьей, и там будете не только работать, но и отдыхать, а также – принимать пищу (поэтому можно сократить время по статье *Прием пищи*).

Пересмотрев и проанализировав таким образом расход времени по каждой статье, можно привести свой баланс времени в соответствие с имеющимся количеством времени. Как говорят бухгалтеры, «баланс должен сойтись».

Глава 2.

Внедрение в жизнь

Использование технологий тайм-менеджмента имеет два основных направления: личный тайм-менеджмент (самоменеджмент) и корпоративный тайм-менеджмент.

Личный тайм-менеджмент подразумевает организацию времени конкретного человека или семьи. Это направление может включать в себя тайм-менеджмент на работе, тайм-менеджмент в быту, тайм-менеджмент для женщины, тайм-менеджмент для детей, и др.

Что касается корпоративного тайм-менеджмента, то он используется на предприятиях, и предназначен для организации времени сотрудников предприятия.

Далее мы рассмотрим каждое из основных направлений тайм-менеджмента.

Личный тайм-менеджмент

По оценкам многих специалистов, среднестатистический человек от 60 до 80% своего времени проводит на работе. Поэтому очень важно уметь грамотно организовать свое рабочее время: ведь если вы не будете успевать выполнять свои обязанности в рабочее время, то придется либо задерживаться после работы, либо брать работу на дом. В любом случае, от этого пострадают другие дела, которые были запланированы на это время. В следующем разделе мы познакомимся с некоторыми секретами, которые позволят вам существенно оптимизировать использование своего рабочего времени.

Тайм-менеджмент на работе

Итак, что же мешает большинству людей своевременно справляться со своими служебными обязанностями? Перечень наиболее распространенных причин приведен ниже.

- ◆ Лень-матушка.
- ◆ Привычка медлить (о том, что это за привычка и как с ней бороться, рассказывается выше, в разделе «Управление эмоциями и работоспособностью»).
- ◆ Бесконечные телефонные звонки.
- ◆ Постоянное «дергание» со стороны коллег по работе.
- ◆ Торговые агенты, регулярно появляющиеся в офисе и отвлекающие от работы.
- ◆ Бумажные завалы на рабочем месте.
- ◆ Нежелание или неумение поручать часть работы подчиненным.
- ◆ Информационный прессинг (Интернет, пресса, радио, телевидение, почта, и т.п.).
- ◆ Рассмотрим эти причины подробнее.

Лень-матушка

Из всех перечисленных причин лень, наверное, одна из наиболее существенных. За всю историю человечество так и не придумало простого способа борьбы с ленью. Как же в таком случае бороться с этой привычкой?

На самом деле для борьбы с ленью существует только один действенный способ. Суть его заключается в достаточно жестком отношении к самому себе (степень этой жесткости зависит от того, насколько сильна в вас эта привычка, иначе говоря – «насколько все запущено»). Разумеется, для этого необходимо проявление силы воли и совершение усилия над собой.

Однако иногда бывает недостаточно просто взять себя в руки и сказать самому себе: «Хватит!». В некоторых случаях для того, чтобы победить привычку лениться, собственных усилий может оказаться недостаточно, и тогда необходимо обратиться к специалисту – чаще всего, к врачу-психотерапевту. Сразу отметим, что ложное чувство стыда, которое проявляется в подобных ситуациях у многих людей, совершенно необоснованно: проблема будет решена только в том случае, если ее решением серьезно заниматься.

Для борьбы с ленью можно использовать несложные психологические приемы. Например, сразу после прихода на работу рекомендуется вспомнить о тех либо иных финансовых задачах, стоящих перед вами: невыплаченный кредит, либо предстоящий ремонт, либо то, что вы давно мечтаете накопить на машину, и т.д. Тут же не будет лишним напомнить себе, что на прошлой неделе руководство сделало вам «последнее китайское предупреждение», и следующий ваш прокол на работе приведет либо к понижению в должности (с соответствующим «урезанием» заработной платы), либо к депремированию, либо вообще к увольнению.

Также можно вспомнить и о том, что, если вы не сделаете работу в срок, от этого пострадают другие сотрудники, работа которых основана на результатах вашей работы. И если собственное депремирование может пройти безболезненно (разумеется, не с финансовой точки зрения, а с точки зрения отношений с коллегами по работе), то депремирование по вашей вине некоторых ваших коллег (а то и всего отдела) может серьезно испортить отношения с ними.

Бесконечные телефонные звонки

Бесспорным является тот факт, что телефон – это один из основных рабочих инструментов большинства наших соотечественников. Однако в то же время он часто является причиной того, что мы не успеваем справляться со своими должностными обязанностями. Каким же образом можно оптимизировать использование рабочего телефона?

Перед тем, как приступить к организации и планированию телефонных переговоров, необходимо иметь более-менее реальную картину того, как часто и для каких именно переговоров вы используете телефон. Наиболее подходящий способ получения такой картины – это ведение учета телефонных переговоров в течение определенного периода времени. Этот период каждый человек может определять для себя индивидуально; в большинстве случаев оптимальный период времени, необходимый для получения более-менее объективной картины – от одной недели до месяца.

Почему имена эта периодичность является оптимальной? Потому, что в процессе выполнения служебных обязанностей большинство из нас повторяет некоторые операции, действия и т.п. именно с такой периодичностью. Например, менеджер по продажам составляет еженедельный отчет о продажах; бухгалтер составляет ежемесячный отчет; начальник отдела каждый понедельник в 10-00 должен присутствовать на планерке, а каждую пятницу – готовить информацию к этой планерке, и т.д.

Форма учета телефонных звонков может быть самой разной – в зависимости от конкретного человека, занимаемой им должности, специфики его работы, и т.д. Однако в любом случае рекомендуется фиксировать следующую информацию о телефонных звонках: дата и время звонка, тип звонка (входящий или исходящий) продолжительность разговора, кто звонил, тема разговора, периодичность звонка (т.е. как часто случается такой звонок), важность звонка (для оценки важности можно использовать пятибалльную систему) и краткий комментарий.

На рис. 2.1 показан пример формы учета телефонных звонков.

Дата и время	Тип звонка	Продолжительность разговора	Кто/кому звонил	Тема разговора	Периодичность	Важность звонка	Комментарий
4 марта, 8-10	Входящий	3 мин	Начальник	Отчет о продажах	Раз в неделю	4	Напоминание составить отчет
9-25	Входящий	1 мин	Бывшая жена	«Давай начнем все сначала»	Раз-другой в месяц	0	Глаза бы мои ее не видели
10-05	Исходящий	4 мин	Подчиненный Ежов	План-прогноз	Один-два раза в неделю	4	Устроил Ежову <u>выволочку</u>
10-30	Исходящий	3 мин	Офис-менеджер Оля	Ужин	Впервые	5	Пригласил на ужин домой. Она согласилась!
14-20	Входящий	10 мин	Торговый агент Иванов	Предложил купить канцтовары	Два раза в месяц	3	Приставучий и <u>занудный тип!</u>
17-10	Исходящий	7 мин	Мой адвокат <u>Зильштейн</u>	Мой бракоразводный процесс	Изредка	4	Отличный адвокат! Машина после развода останется мне.

Рис. 2.1. Учет телефонных звонков

При большом количестве звонков иногда бывает целесообразно вести отдельный учет входящих и исходящих звонков.

Проанализировав информацию, полученную в результате учета телефонных звонков, следует выделить наиболее важные из них, а также определить время, в которое они обычно случаются, и их среднюю продолжительность. Затем следует выделить звонки, без которых вполне можно обойтись, и определить затраченное на них рабочее время.

Ну а дальше – на основании полученной информации необходимо принять меры к максимальному сокращению времени, затраченному на посторонние и не имеющие отношения к работе телефонные переговоры. При этом не нужно бросаться в крайности, а следует при-

держиваться здравого смысла. Например, для свободного мужчины ужин с офис-менеджером Олей может оказаться довольно важным и полезным мероприятием (ведь не секрет – удача в личной жизни способствует успехам на трудовом поприще!); но звонок-приглашение лучше делать не в разгар рабочего дня, а, например, в обеденный перерыв.

Чтобы избежать многих ненужных входящих телефонных звонков, можно «вступить в сговор» с секретарем вашей фирмы или иным сотрудником, в служебные обязанности которого входит распределение телефонных звонков, и попросить его, чтобы со звонками бывшей жены, различных торговых агентов и т.д. в рабочее время вас не соединяли – пусть звонят в обед или, в крайнем случае, ближе к концу рабочего дня.

Да и вообще – принимать входящие телефонные звонки рекомендуется только в определенное время. Разумеется, исключением здесь будут являться звонки, воспрепятствовать которым вы не сможете – в частности, на звонок руководства следует отвечать в любое время. Но что касается подчиненных, равных по должности коллег по работе, а также – друзей, родственников и проч., то здесь следует проявить жесткость: например, я разговариваю по телефону только с 10-30 до 11-30 – в первой половине дня, и с 15-30 до 16-30 – во второй половине дня. В любое другое время я по телефону недоступен – чтобы там ни происходило.

Можно делать и так: в установленное время вы отвечаете на телефонные звонки; если же кто-то звонит вам в неустановленное время, то пусть оставляет информацию о себе и о важности звонка секретарю либо иному сотруднику, принимающему звонок. Если вы сочтете нужным, то позже перезвоните ему самостоятельно.

СОВЕТ

Если вы разработали для себя график приема телефонных звонков, то рекомендуется согласовать его с непосредственным руководством. Во-первых, руководитель наверняка с пониманием и одобрением отнесется к вашему стремлению организовать свое рабочее время и попросит остальных сотрудников считаться с вашим расписанием. Во-вторых, не исключено, что он и сам теперь будет стараться звонить вам в выделенное для этого время. В-третьих, он наверняка примет вашу сторону при возникновении спорных ситуаций с коллегами (например, когда кто-то из них не сможет связаться с вами в то время, когда вы не принимаете звонки).

В процессе ведения телефонных переговоров очень важно, чтобы необходимая для беседы информация была под рукой – не стоит заниматься сбором данных во время беседы, поскольку это не только приведет к лишним тратам времени, но и создаст неудобства для собеседника. Поэтому, если вы знаете, что, например, в 12-15 вам позвонит Семен Леонидович по вопросу возобновления поставок, то необходимо заранее подготовить все соответствующие документы (договор, дополнительные соглашения, открыть ежедневник с заметками по этой теме, и др.), чтобы они были перед глазами. Если какой-то документ хранится в электронном виде в компьютере, то его необходимо открыть заранее.

СОВЕТ

На время делового телефонного разговора рекомендуется отключить другие средства связи (мобильный телефон, ICQ, и др.), чтобы ничто не отвлекало вас во время беседы.

Во время беседы, если такое возможно, рекомендуется дать понять собеседнику, что ваше время ограничено. Например, уже в начале беседы можно произнести фразу вроде «Да, я могу уделить вам три минуты».

Еще один довольно распространенный способ борьбы со входящими телефонными звонками – это просто не поднимать трубку телефона. Правда, использование этого способа требует определенной психологической самоподготовки – ведь, как известно, рука интуи-

тивно тянется к звонящему телефону. Можно поступить еще проще – просто отключить на время телефон; если у вас нет согласованного с руководством графика приема телефонных звонков (об этом рассказывается чуть выше), то перед отключением телефона имеет смысл поставить в известность непосредственного руководителя.

Для оперативного «фильтрования» входящих телефонных звонков удобно использовать телефонный аппарат с автоматическим определителем номера. Это позволит определить, кто именно звонит вам в тот или иной момент и, в зависимости от этого – решить, стоит или не стоит отвечать на звонок.

Кроме этого, в аппаратах с определителем номера обычно предусмотрена возможность ведения «черных» и «белых» списков телефонных номеров. Номера телефонов нежелательных абонентов можно внести в «черный» список – в результате им дозвониться до вас будет гораздо сложнее (ведь можно внести в «черный» список и домашний, и рабочий, и другие телефоны нежелательного абонента).

Если у вас есть секретарь, который принимает входящие звонки, или этим занимается кто-то из сотрудников отдела, то можно попросить его, чтобы он громко переспрашивал, кто именно вас спрашивает, затем задавал уточняющий вопрос – например: «Петр Ильич насчет погашения долга?» – так, чтобы вы это слышали. Узнав таким образом, кто вам звонит, вы знаком дадите знать, будете разговаривать с этим человеком или нет (в последнем случае человек, принимающий звонок, ответит что-нибудь вроде «он вышел» или «он в отпуске», в зависимости от обстоятельств).

Не менее важным является умение организовать свои исходящие звонки – это позволит существенно сэкономить затрачиваемое на телефонные переговоры время и повысить их эффективность.

Если вы собираетесь кому-то позвонить, лишний раз стоит подумать: так ли обязателен этот звонок, особенно в рабочее время? Может, имеет смысл позвонить этому человеку после работы и пообщаться в более спокойной и свободной обстановке? А может, достаточно просто отправить ему электронное письмо с подробным изложением сути дела и спокойно ждать ответ? Или вообще лучше не звонить – ведь в решении вопроса он заинтересован больше, вот пусть сам и ищет контакта.

Выше мы уже отмечали, что для приема входящих звонков целесообразно выделить два небольших отрезка дня – один в первой половине дня, другой – после обеда. Аналогичным образом рекомендуется выделить время и для исходящих звонков; это время может совпадать со временем приема входящих звонков.

Однако при планировании времени для исходящих телефонных звонков следует учитывать некоторые особенности. В частности, для исходящих звонков необходимо выбрать такое время, когда нужные собеседники будут на рабочем месте либо в пределах досягаемости. Можно совмещать деловые и личные исходящие звонки – в таком случае удобно установить такой распорядок: сорок пять минут до обеда – деловые звонки, и первые пятнадцать минут обеда – личные звонки, после чего можно идти на обед.

Перед тем, как позвонить кому-нибудь, рекомендуется смоделировать предстоящий разговор и внутренне подготовиться к нему (как правило, это займет совсем немного времени). Для этого можно воспользоваться приведенными ниже советами.

♦ Если вы планируете позвонить в организацию, нужно четко знать, с кем именно вам нужно поговорить (ФИО сотрудника, или его должность, или область его полномочий – например, начальник торгового отдела, или главный бухгалтер, и т.д.).

♦ Заранее нужно подготовить текст сообщения, который вы оставите принявшему звонок абоненту в том случае, если нужный вам человек в данный момент отсутствует.

♦ Перед разговором нужно четко сформулировать, что именно вы хотите сказать собеседнику (хотя бы в начале разговора).

- ♦ Информация, которая может понадобиться в разговоре (документы, выписки, протоколы, и т.п.), должна быть под рукой.
- ♦ Приготовьте и положите рядом чистый лист бумаги и ручку – возможно, в процессе разговора нужно будет срочно что-то зафиксировать.
- ♦ Имейте в виду, что момент для звонка должен быть удобен не только вам, но и собеседнику.
- ♦ Визуально попытайтесь представить собеседника.

Если вам предстоит обсудить с собеседником не один, а несколько вопросов, то перед началом разговора напишите их на бумаге в порядке значимости и держите этот список перед собой, отмечая по ходу разговора обсужденные вопросы.

Завершая тему умения вести телефонные переговоры, важно отметить еще один нюанс. Задумывались ли вы о том, насколько удобно расположен телефонный аппарат, которым вы пользуетесь? Не нужно ли к нему бежать в другой конец кабинета? Или, чтобы дотянуться до него, вам приходится зависать над рабочим столом соседа? А может, вы снимаете трубку правой рукой, но при разговоре прижимаете ее к левому уху (или наоборот)? Не путаетесь ли вы в телефонном шнуре?

Если вы ответили утвердительно хотя бы на один из перечисленных вопросов – значит, вам необходимо переставить телефонный аппарат так, чтобы при разговоре вы не испытывали ни малейшего дискомфорта.

Постоянное «дергание» со стороны коллег по работе

Истории известен лишь один человек, который спокойно относился к постоянному «дерганью» со стороны коллег по работе – это незабвенный Александр Иванович Корейко. Как известно, к нему в любое время рабочего дня мог обратиться любой коллега, с просьбой умножить в уме пару многозначных чисел. Любезный Александр Иванович с легкостью исполнял эту просьбу, нисколько при этом не раздражаясь.

Однако большинству из нас не нравится, когда кто-то из коллег постоянно отвлекает от работы своими «неотложными» вопросами. Во-первых, это отвлекает от решения текущих задач и мешает сосредоточиться. Во-вторых, для того, чтобы отреагировать на заданный вопрос, нужно какое-то время. В-третьих, вопросы, задаваемые коллегами, в большинстве случаев кажутся нам какой-то мелочью по сравнению с собственными актуальными задачами.

Как же бороться с этим проявлением?

Лучшее решение данной проблемы – это выработать свой график работы и жестко поставить себя в коллективе, заставив коллег ориентироваться на этот график. В этом графике обязательно должно быть предусмотрено время для решения рабочих вопросов с коллегами. Продолжительность этого времени зависит от специфики вашей работы: например, бухгалтеру по расчетам или по заработной плате, скорее всего, необходимо каждый день выделять хотя бы по часу для решения вопросов с сотрудниками, а начальнику торгового отдела может быть достаточно для этого двух раз в неделю по полтора часа. В другое время – извините: я занят, у меня текущие дела, и я требую меня не отвлекать.

Свой рабочий график рекомендуется согласовать с руководством (преимущества такого согласования – такие же, как и при согласовании графика телефонных звонков; они рассмотрены выше, в подразделе «Бесконечные телефонные звонки»).

Однако при составлении рабочего графика необходимо проявить уважение к коллегам и обращать внимание на то, чтобы выделенное для общения с ними время было удобно каждому сотруднику; если же это невозможно, следует принять меры для разрешения ситуации.

Например, если вы знаете, что один из ваших коллег каждый день должен присутствовать на объекте с 10-00 до 11-00, то нужно таким образом выделить время для решения вопросов с коллегами, чтобы у него была возможность пообщаться с вами. Если же это невозможно, то необходимо предусмотреть в рабочем графике время для общения персонально с этим сотрудником.

Очень важно уметь сказать твердое «нет» коллегам по работе. К сожалению, очень многие люди не умеют этого делать: один – по причине мягкости характера, другой – чтобы не выглядеть «белой вороной» в коллективе, третий боится, что в аналогичной ситуации ему ответят отказом, и т.д., а четвертый – все вместе взятое, и еще что-нибудь.

В первую очередь необходимо усвоить самому и дать понять коллегам, что они должны УВАЖАТЬ то, чем вы занимаетесь в данный момент. Никто лучше вас не знает, можете вы в данный момент (или – в ближайшее время) отвлечься от основной работы, чтобы помочь кому-то из коллег, или это нереально – например, по причине чрезмерной загруженности, либо из-за срочной работы, и т.п. Это очень важный нюанс. Если вы не сумеете этого сделать – велика вероятность того, что через некоторое время на вас будут «ездить» все, кому не лень. Уважайте себя и свою работу, и решительно заставьте это делать других.

Говоря «нет», необходимо это делать уважительно по отношению к человеку, которому вы отказываете, но в то же время – решительно и твердо. Ни оттенком голоса, ни жестом вы не должны показывать даже тени смущения или чувства вины из-за того, что приходится отказать коллеге.

Иногда возникают ситуации, когда целесообразно ответить отказом даже своему начальству. Разумеется, при этом нужно проявить больше такта, чем при отказе подчиненным или равным по должности коллегам. Очень важно показать начальнику то, что в принципе вы готовы выполнить его просьбу. Но при этом обязательно нужно упомянуть, что вам нужно время для того, чтобы оценить, сможете ли вы выполнить это поручение без ущерба для основной работы.

Если вы видите, что новое поручение не создает помех для выполнения обычных обязанностей, то следует взяться за него незамедлительно. В противном случае следует предоставить начальнику расчет вашего относительно свободного рабочего времени, которое вы можете посвятить выполнению внепланового поручения без ущерба для основной работы. При этом рекомендуется подготовить встречное предложение по поводу выполнения поручения: например, можно предложить отодвинуть сроки завершения основной работы, или предложить свой срок выполнения поручения. Кроме этого, можно предложить взять себе в помощники одного или несколько сотрудников, а в последнем случае – еще и организовать их работу. В конце концов, начальник будет либо вынужден принять одно из ваших предложений, либо (что скорее всего) просто перепоручит выполнение задания какому-нибудь другому сотруднику.

Торговые агенты и прочие личности с сомнительными предложениями

Наверное, во всей России невозможно найти офисного работника, который не сталкивался бы с проблемой постоянного нашествия торговых агентов, коммивояжеров, так называемых «представителей крупнейших корпораций» и т.д. Иногда в течение всего рабочего дня они появляются один за другим, постоянно отвлекая от работы и вызывая у вас естественное раздражение человека, понапрасну теряющего время на выслушивание всякой ерунды.

Что они только не предлагают! Пищевые добавки («поедая наши добавки, вы доживете до ста лет, а ежели помрете в 99 – мы вам выплатим неустойку»), косметику жен-

скую, мужскую и автомобильную («жена, муж и их автомобиль будут выглядеть одинаково прекрасно!»), книги для детей и взрослых, супер-электробритвы, чудо-зонтики, идеальная посуда (которая чуть ли не сама в магазин за продуктами бежит), компакт-диски («только для вас – лицензионные компакт-диски по цене пиратских!»), и т.д., и т.п. И все это счастье – только сегодня по цене «намного ниже рыночной», эксклюзивного качества, «спешите приобрести – осталось всего пару штук», «у нас акция», и т.д.

Если выслушивать весь этот бред полностью, то на каждого такого «благодетеля» придется потратить от 15 до 30 минут рабочего времени. Не этого ли времени нам постоянно не хватает, например, на телефонные переговоры, либо – на решение деловых вопросов с коллегами, либо для завершения работы над отчетом, который необходимо было сделать два дня назад?

Можно ли каким-то образом бороться с нашествием этих доморощенных «бизнесменов»? Можно, и несколько наиболее действенных способов борьбы с ними приведено ниже.

Один из таких способов – строгая вывеска на дверях вашего отдела. Причем стандартные объявления вроде «Торговым агентам и распространителям вход строго запрещен» уже не всегда помогают – их зачастую просто нагло игнорируют. Лучше составить объявление нейтрально – например, «Посторонним вход строго запрещен» или «Вход только по предъявлению паспорта», и т.п.

Еще более действенным будет объявление, при составлении которого проявлена здоровая фантазия. Вот несколько примеров подобных объявлений: «Не входить, идет операция!», «Майор ФСБ Иванов П.И.», «Федеральная служба безопасности. Отдел по борьбе с незаконной торговлей», «Налоговая полиция. Отдел по работе с физическими лицами», и т.п.

ПРИМЕЧАНИЕ

Если к вам во время работы ходят нужные посетители, то предупредите их о том, что объявление на дверях следует проигнорировать.

Если торговый агент все же прорвался в ваш кабинет, можно просто выставить его, что называется, дурачком, используя при этом то, что он сам вам говорит. Например, часто торговые агенты используют такой рекламный слоган: «Я сегодня с утра продал уже 95 экземпляров, осталось всего 2, спешите купить!» В таком случае, не обращая внимания на его дальнейшие бредни, берем калькулятор и считаем: 95 экземпляров умножаем на 15 минут (обычно это минимальное время, необходимое для того, чтобы рассказать о товаре, ответить на вопросы покупателя, принять от него деньги и вручить покупку) – получается 1425 минут, или – 23,75 часа, т.е. почти сутки. Значит, чтобы продать 95 экземпляров, ему нужны почти сутки. Но ведь он говорит, что продал их с утра, а сейчас – 2 часа дня, т.е. работает он максимум 6 часов! И даже если предположить, что в некоторых местах он за один раз продавал не один, а сразу несколько экземпляров, все равно налицо – откровенное вранье, о чем и следует сообщить ему прямо и незамедлительно.

Еще один способ борьбы с агентами – это полное их игнорирование. В данном случае не следует отвечать на приветствие вошедшего в кабинет агента и вообще никак не реагировать на его появление. Увидев, что разговаривать с вами бесполезно, он удалится сам.

В борьбе с торговыми агентами можно использовать то, что практически все они бесцеремонно нарушают действующее законодательство, особенно в части приема наличных денежных средств. Как правило, при приеме денег агенты не дают никакого документа (а обязаны выдавать приходный кассовый ордер либо чек), а если что-то и дают – то этот документ не соответствует формам, которые утверждены законодательством. Поэтому, сделав ради интереса «контрольную покупку», можно громко возмутиться: «Так вы еще и закон нарушаете!», и т.д.

Если агент слишком навязчив, можно припугнуть его, заявив: «Я сейчас закрою дверь на ключ и позвоню в налоговую инспекцию, а заодно – вызову милицию, пусть проверят вашу работу – документы на товар, где вы его взяли, и т.д.!». Поскольку у агентов никогда не бывает товарно-сопроводительных документов (а если и есть – то они не соответствуют законодательно утвержденным формам, а значит, не имеют юридической силы), то эта угроза наверняка возымеет действие.

Один из наиболее радикальных способов борьбы с агентами – это грубое и бесцеремонное выпроваживание. О какой-то вежливости здесь речь не идет, поскольку ваша задача – заставить агента как можно скорее покинуть помещение.

Бумажные завалы на рабочем месте

В настоящее время большинство людей мечтают о том, чтобы избавиться от работы с бумагами. Это неудивительно – кому из нас не знакома такая картина: стоит рабочий стол, заваленный грудой бумаг (причем одно неловкое движение – и эта груда рассыплется по кабинету), из-за которой видна макушка хозяина стола и верхняя часть монитора. Сколько же потребуется времени, чтобы в этом бумажном завале отыскать требуемый документ (или хотя бы папку с документами)!

К сожалению, в настоящее время полностью избавиться от бумаг невозможно. В первую очередь это касается бумаг, имеющих юридическую силу: договоры, товарно-сопроводительные документы, платежные и кассовые документы, акты выполненных работ, сметы, и т.д. Ведь такой документ на бумажном носителе скреплен печатью или подписью (в большинстве случаев – и печатью, и подписью), а в электронном документе такое невозможно. Конечно, можно возразить: ведь существует, например, электронная подпись, которая может удостоверить составителя документа. Однако такая практика распространена очень мало, и этому есть две основные причины: во-первых – отсутствие должной законодательной базы, во-вторых – несовершенство компьютерного и программного обеспечения, используемого во многих организациях.

Кроме этого, существует целый ряд документов, которые удобно использовать не в электронном, а в бумажном виде. К таким документам можно отнести, например, прайс-листы, электронные письма большого объема, некоторые виды отчетности, различного рода графики и диаграммы, и др. Причем многие из этих документов распечатываются не в одном, а в нескольких экземплярах. В конечном итоге всегда вспоминается распространенное мнение офисных работников: бумаг всегда будет больше, чем предназначенного для них места. Однако это мнение можно и нужно опровергнуть, избавившись от большого количества лишних бумаг.

ПРИМЕЧАНИЕ

По оценкам независимых исследователей, среднестатистический офисный работник только на поиски нужных бумаг тратит не менее одного часа в день.

Откуда же берется такое обилие бумаг на рабочем месте? Основные причины, по которым мы храним бумаги, приведены ниже.

- ◆ Бумаги постоянно необходимы для работы.
- ◆ Бумаги хранятся для справки.
- ◆ Корпоративная культура требует, чтобы все бумаги хранились не менее чем в двух (трех, пяти, и т.д.) экземплярах.
- ◆ Обязательно должны храниться все бумаги, поступившие от такого-то источника (источников).

♦ Бумаги, предназначенные для дальнейшей передачи другим сотрудникам корпорации (в т.ч. подчиненным).

♦ Бумаги хранятся без определенной цели, возможно, пригодятся в дальнейшем.

♦ Бумаги хранятся, чтобы ознакомиться с ними при наличии свободного времени.

И все эти бумаги валяются на столе в виде бесформенной бумажной массы, из которой периодически нужно быстро извлекать нужный документ!

Если вы решили разобрать бумажные завалы, то приступать к работе следует немедленно, не откладывая на потом. В противном случае есть вероятность того, что разобрать все это постоянно растущее обилие бумаг будет в принципе невозможно, если только не посвящать этому отпуск – а такая перспектива, понятное дело, никого не обрадует.

В первую очередь нужно подготовить пять папок или коробок (в зависимости от объема накопившихся бумаг; удобно использовать, например, коробки из-под оргтехники – принтеров, мониторов, и т.п.), по которым вы будете раскладывать бумаги. Самая большая коробка будет использоваться в качестве мусорной корзины. На коробки нужно наклеить следующие этикетки: «До выяснения», «Архив», «Текущая работа», «Чужие бумаги» и «Корзина» – и можно приступать к сортировке.

В коробку «До выяснения» следует поместить бумаги, назначение и важность которых вам необходимо дополнительно выяснить, а также все другие бумаги, которые вы пока не знаете, куда деть или которые пока просто жалко выбросить. Изучением содержимого данной коробки нужно будет заняться сразу по окончании разбора всех бумаг. Велика вероятность того, что больше половины этой коробки впоследствии будет прямым отправлено в коробку с надписью «Корзина».

Коробка с надписью «Архив» предназначена для хранения бумаг, которые в настоящий момент не имеют актуальности, но в то же время обязательно должны быть сохранены.

В коробку «Текущая работа» следует поместить бумаги, с которыми вы работаете в настоящее время или которые понадобятся в ближайшем будущем, причем содержимое этой коробки рекомендуется отсортировать по приоритетности.

В коробку «Чужие бумаги» нужно сложить бумаги, которые предназначены для передачи другим сотрудникам или для отправки в другие организации. К содержимому этой коробки нужно будет вернуться сразу после того, как вы перебрали коробку «До выяснения». На каждой бумаге, помещенной в коробку «Чужие бумаги», следует карандашом написать фамилию сотрудника, которому она должна быть перенаправлена, или название организации, в которую ее следует отправить. Если у вас есть секретарь, то содержимое коробки «Чужие бумаги» с указанием адресата каждой бумаги можно передать ему для дальнейшей отправки.

Самое большое количество бумаг наверняка будет отправлено в корзину. Причем через некоторое время корзина будет значительно пополнена бумагами из папки «До выяснения».

ПРИМЕЧАНИЕ

Набор папок или коробок, в которые будут разложены имеющиеся бумаги, может зависеть от занимаемой должности, специфики работы, наличия подчиненных или иных факторов. В данной книге мы для примера выбрали наиболее характерные критерии сортировки бумаг. Например, в некоторых случаях чуть ли не половину бумаг можно собрать в коробку «Секретарь» и отдать эту коробку секретарю для дальнейшего разбора.

Однако для наведения порядка в бумагах недостаточно просто рассортировать их по соответствующим папкам или коробкам – порядок нужно постоянно поддерживать. В противном случае буквально через неделю-две бумажные завалы на вашем столе будут успешно восстановлены.

Чтобы этого избежать, нужно своевременно сортировать все входящие документы. Каждую полученную бумагу нужно сразу помещать в соответствующую папку или коробку. Например, если поступивший документ понадобится вам сегодня или завтра, то его можно оставить на рабочем столе, а если позже – то пусть лежит в коробке «Текущая работа». Поступающие к вам рекламные материалы (буклеты, проспекты, прайс-листы и т.д.) не должны оставаться на рабочем столе – им место либо в коробке «До выяснения», либо, что гораздо более вероятно – в коробке «Корзина».

Если поступившая к вам бумага должна быть переадресована другому сотруднику, но какому именно – вы пока не знаете, то ее нужно положить в коробку «Чужие бумаги». Если же вам точно известно, кому она должна быть перенаправлена, то рекомендуется это сделать сразу же либо отдать с соответствующим указанием секретарю. В любом случае, чужим бумагам не место на вашем рабочем столе.

Все ненужные бумаги без тени сожаления выбрасывайте в корзину.

СОВЕТ

Существует категория документов, о содержании которых не должно быть известно посторонним даже после того, как они утратили свою актуальность и есть уверенность в том, что они никогда больше не понадобятся. Для утилизации таких документов рекомендуется использовать уничтожитель бумаг.

В борьбе с бумажными завалами очень важно уметь самому не плодить лишние бумаги. Для этого можно воспользоваться перечисленными ниже советами.

♦ Для деловой переписки по мере возможности следует пользоваться электронной почтой.

♦ Отвечать на некоторые бумаги можно не в письменном виде, а при личной встрече либо по телефону.

♦ Ответ на некоторые документы (как правило, внутреннего пользования – служебные записки, заявления, рапорты и др.) можно писать в их нижней части – это сократит объем переписки, ведь не исключено, что вся эта переписка в конечном итоге возвратится к вам.

♦ Копировальным аппаратом следует пользоваться как можно реже и только в случаях, когда это действительно необходимо.

♦ Если вы работаете в руководящей должности, то можно уменьшить число обязательных отчетов, которые периодически должны предоставлять вам подчиненные.

И в заключение сформулируем несколько правил, которых желательно придерживаться в своей работе.

Необходимо уяснить самому себе, что ни одно предприятие, фирма, учреждение в принципе не может обойтись в своей деятельности без солидного бумажного документооборота – это факт, с которым придется смириться независимо от того, нравится вам это или не нравится. Среди всех документов особо бережного отношения требуют юридические и финансовые документы – при их утилизации следует соблюдать особую осторожность. К любой бумаге можно притрагиваться не более трех раз – после этого следует или выбросить ее, или переложить в коробку «До выяснения», или немедленно взять в работу (не положить в коробку «Текущая работа», а приступить к работе с ней сразу же).

СОВЕТ

Каждый раз, когда вы берете бумагу в руки, ставьте на ней отметку – например, красную точку или галочку. Когда число таких отметок достигнет трех – не кладите бумагу до тех пор, пока не отработаете ее.

На рабочем столе не должно быть ничего лишнего: компьютер, телефон, канцелярский набор, ручка, пара-тройка (не более) актуальных документов. Для работы с бумагами

следует выработать способ их систематизации (сортировки) и постоянно пользоваться этим способом.

Нежелание или неумение поручать часть работы подчиненным

С точки зрения оптимизации использования рабочего времени очень важно уметь делегировать часть своих полномочий подчиненным сотрудникам. Однако этой возможностью в полной мере пользуются далеко не все.

Существует целая категория людей, которые психологически не могут вытерпеть того, что кто-то выполняет часть их работы. В первую очередь это объясняется либо завышенной самооценкой, либо принижением достоинств и рабочих способностей своих сотрудников. Такой человек даже мысли не допускает, что кто-то другой может сделать работу лучше, чем он. В конечном итоге такой человек становится перегруженным работой сверх всякой меры, вынужден задерживаться после работы, а иногда даже брать работу на дом. Про таких людей говорят: «Он так работает, что с него дым скоро пойдет».

А ведь чаще всего нет никакой необходимости в том, чтобы так перегружать себя работой. Наверняка значительную часть того, что вы делаете, можно переложить на подчиненных. Ниже приведен примерный перечень дел, которые наверняка можно делегировать своим сотрудникам независимо от того, где и в какой должности вы работаете.

- ◆ Сортировка входящей корреспонденции.
- ◆ Ответы на телефонные звонки.
- ◆ Отправка исходящей корреспонденции.
- ◆ Подготовка первичных данных для составления отчета.
- ◆ Решение ежедневных рабочих проблем.
- ◆ Подготовка материалов для совещания.
- ◆ Работа с оргтехникой (копировальный аппарат, факс, сканер, и др.).

Наверняка каждый работник, имеющий подчиненных сотрудников, сможет добавить к этому списку что-нибудь еще.

Чтобы эффективность делегирования полномочий была максимальной, рекомендуется придерживаться следующих советов.

- ◆ Если возникла необходимость делегирования тех либо иных полномочий, следует это делать сразу, не откладывая «на потом».
- ◆ Особое внимание следует уделить грамотному подбору исполнителей.
- ◆ Суть поручения необходимо излагать четко и ясно, не допуская двусмысленностей и недомолвок.
- ◆ Сразу нужно оговорить с подчиненным (либо с подчиненными) сроки выполнения задания; при этом следует принимать во внимание его текущую работу.
- ◆ Вы должны убедиться в том, что подчиненные правильно поняли данное поручение.
- ◆ В процессе работы непременно предоставляйте подчиненным нужные консультации, а также по мере необходимости снабжайте необходимой информацией.
- ◆ Периодически проверяйте ход выполнения работ. Если это большая работа, то можно определить промежуточные сроки ее поэтапной сдачи.

Не нужно бояться перекладывать часть своей работы на подчиненных: ведь в результате у вас высвободится дополнительное время для более важных дел. В то же время подчиненные наверняка будут стараться хорошо выполнить задание руководства, и не исключено, что у них это получится даже лучше, чем у вас.

Информационный прессинг

Каждый из нас ежедневно подвергается массированному наплыву самой разнообразной информации. Телевидение, радио, пресса, Интернет постоянно снабжают нас лавинами разных новостей, большинство из которых не имеет к нам ни малейшего отношения. Как ни странно, это обстоятельство также налагает свой отпечаток на использование нами своего рабочего времени.

Нередко рабочий день в отделе начинается так: женщины чуть ли не до обеда обсуждают развод Пугачевой и Киркорова, мужчины – вчерашний матч «Барселона» – «Манчестер Юнайтед». В обед часть сотрудников сидит в Интернете, жадно поглощая появившиеся за прошедшую половину дня новости, чтобы после обеда увлеченно обсудить со своими коллегами если не все из них, то хотя бы самые интересные. Кто-то из сотрудников, сходя на обед, обязательно принесет с собой пару свежих газет, купленных в киоске за углом, которые будут читать все по очереди. Если к тому же у вас в отделе установлена радиоточка, то вылетевшая из нее очередная сплетня всегда может возобновить угаснувшую было беседу.

Каким же образом защититься от информационного прессинга, который съедает немалую часть рабочего времени?

Вообще-то, по правде говоря, хотя бы частично эта проблема должна быть решена на уровне руководства. Каждый сотрудник должен иметь ограниченный доступ в Интернет, которого хватало бы только для получения необходимой для работы информации. На уровне корпоративной культуры должно быть принято положение, запрещающее держать на рабочих местах периодические издания и иные печатные материалы, не имеющие отношения к исполнению сотрудником своих служебных обязанностей. Очень нежелательно, чтобы в течение рабочего дня в отделе работала радиоточка. Есть также ряд иных мер, которые будут рассмотрены ниже, в разделе «Корпоративный тайм-менеджмент».

Что же делать, если по недосмотру руководства вы подвергаетесь информационному прессингу?

Во-первых, можно запретить себе выходить в Интернет без особой надобности. Во-вторых, можно приобрести наушники, и во время работы слушать какую-нибудь спокойную, не отвлекающую от работы музыку – это защитит ваши уши от посторонних разговоров между коллегами по работе. В-третьих, не стоит покупать в обеденный перерыв газеты или читать газеты, купленные другими сотрудниками – с прессой вполне можно ознакомиться дома.

Кроме этого, для борьбы с информационным прессингом полезно руководствоваться советами, приведенными ниже.

Очень важно уметь извлекать из всего обилия информации только то, что вам действительно нужно. Например, если вам нужно найти конкретный телефонный номер, вы же не будете перечитывать телефонный справочник полностью! То же самое касается всей информации, с которой вам приходится сталкиваться на работе: обычная и электронная почта (и та, и другая могут изобиловать ненужными рекламными материалами), входящая документация (возможно, значительная ее часть предназначена вовсе не вам, и ее просто нужно переадресовать, а не вникать в суть каждого документа), и др.

Необходимо выполнить в своем электронном почтовом ящике настройку антиспамового фильтра – это позволит сразу отбрасывать почти весь почтовый мусор.

По мере возможности нужно оградить себя от ненужной почты (в данном случае имеется в виду не электронная, а обычная почта). Например, можно сказать секретарю, что вы не желаете видеть у себя на столе рекламную почту, а также деловые предложения, о получении

которых вы не договаривались заранее. Аналогичным образом следует отфильтровывать и входящие телефонные звонки, и здесь также большую помощь может оказать секретарь.

Не стоит подписываться в Интернете более чем на три группы новостей – иначе вы окажетесь просто завалены ненужной информацией. Кроме этого, к содержимому групп новостей стоит относиться критично – большинство поступившей информации можно сразу удалить, не читая.

Очень важно уметь правильно слушать собеседника и акцентировать внимание только на той информации, которая действительно важна. Наиболее важные моменты можно фиксировать на бумаге в виде пометок и записей.

Совершенно не обязательно держать в уме большое количество информации, даже самой важной – достаточно просто знать, где ее можно получить в нужный момент.

Тайм-менеджмент в быту и семье

Быт, как известно, является неотъемлемой составной частью жизнедеятельности каждого человека и требует довольно большого количества времени, уступая по этому показателю только работе. Быт каждого человека характеризуется специфическими, даже можно сказать – индивидуальными чертами: например, кто-то предпочитает делать уборку по субботам, а кто-то – по воскресениям, один старается проверить у детей уроки сразу после прихода с работы, а другой – только после ужина, и т.д.

Однако быт каждого из нас объединяет то, что заниматься им, как правило, никому не хочется. Большинство бытовых проблем люди решают, как правило, пересиливая себя, нередко – по несколько раз откладывая решение проблемы «на потом».

В решении бытовых проблем очень большое значение имеет умение расставлять приоритеты и выделять из всего обилия дел наиболее важные (подробнее о расстановке приоритетов рассказывается выше, в разделе «Расстановка приоритетов»).

Также необходимо соблюдать следующее правило: если вы взялись за какое-то дело, нужно обязательно довести его до конца, и лишь после этого браться за что-то другое. Например, вам нужно решить следующие задачи: помыть посуду, развесить постиранное белье, навести порядок на балконе и проверить у сына уроки.

Представьте, что будет, если вы поступите следующим образом: помоете половину посуды, затем пойдете и развесите меньшую часть белья, после чего начнете убирать на балконе и, не закончив это дело, пойдете проверять уроки (математику, историю, географию и физику). Проверив математику и физику, остальные уроки вы оставите на потом и пойдете мыть посуду под отчаянные вопли сына «ну давай закончим и я пойду на улицу». Чтобы он не ныл, вы даете ему задание развесить оставшееся белье, он спешит, спотыкается и роняет его на недомытый пол на балконе, опрокинув при этом стоящую там тумбочку. Дальнейшее развитие ситуации довольно предсказуемо: вы даете сыну подзатыльник и вместо улицы отправляете в наказание в свою комнату на весь вечер, белье придется перестирать, на балконе – убирать в два раза больше, чем было, после чего вновь возвращаться к посуде, а затем – к непроверенным урокам. Результат: вы потратили уйму времени на выполнение одних и тех же дел, которые можно было сделать раза в два быстрее; кроме этого, сын пострадал (остался без вечерней прогулки и получил подзатыльник) абсолютно незаслуженно. Это как раз вас следовало наказать за то, что за столько времени вы не решили ни одной стоящей перед вами задачи.

А теперь посмотрим, какое решение в этой же ситуации будет оптимальным.

В первую очередь следует помыть посуду – даже если поужинала вся ваша большая семья, это не займет много времени. Затем нужно проверить у сына уроки и отпустить его, наконец, на улицу – и ему хорошо, и вам будет проще управляться с остальными делами.

Если вы планируете вешать белье на балконе, то вначале нужно навести там порядок, а если в ванной или в коридоре – то в первую очередь следует развесить белье (раньше повесите – раньше высохнет), а затем наводить порядок на балконе.

СОВЕТ

Если ваша вторая половина не занята другими делами, то вполне можно (и даже нужно) рассмотренные в примере задачи разделить поровну.

Планируя свою деятельность по решению бытовых задач, можно некоторые не самые важные дела оставлять как бы «про запас», чтобы заняться ими в случайно появившееся свободное время. Например, сегодня вечером вы планировали посетить несколько Интернет-магазинов, чтобы выбрать стиральную машину и кухонный комбайн. Но (вот незадача!) – почему-то именно сегодня вечером невозможно подключиться к Интернету (может, проблемы у провайдера, а может, во дворе ремонтировали теплотрассу и случайно ковшем экскаватора порвали телефонный кабель). Внезапно освободившегося времени вполне хватит, например, на то, чтобы повесить полку в прихожей, которая не то чтобы так уж сильно там нужна, но в принципе – с ней гораздо удобнее.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.