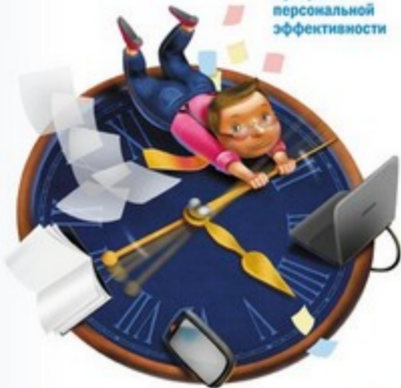


Керри Глисон

# Работай меньше, успевай больше

Программа  
персональной  
эффективности



Kerry Glison  
The Personal Efficiency Program

[Хороший перевод!]

Kerry Gleeson

# **Personal Efficiency Program**

How to Stop Feeling Overwhelmed  
and Win Back Control of Your Work

Fourth Edition

John Wiley & Sons

Керри Глисон

# **Работай меньше, успевай больше**

Программа персональной  
эффективности

Перевод с английского Натальи Яцюк

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

УДК 331.101.1  
ББК 65.24  
Г54

**Глисон К.**

Г54     Работай меньше, успевай больше. Программа персональной эффективности / Керри Глисон ; пер. с англ. Натальи Яцюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.  
ISBN 978-5-91657-528-6

Более миллиона людей во всем мире делают свою работу чрезвычайно эффективно и получают удовольствие от нее благодаря этой книге Керри Глисона. Теперь наступил ваш черед. Узнайте, как правильно организовать рабочий процесс, пользоваться электронной почтой, а также как проводить эффективные совещания, поддерживать деловые контакты и находить время на самое важное.

УДК 331.101.1  
ББК 65.24

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Kerry Gleeson, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-528-6

# Оглавление

Предисловие к российскому изданию.....	9
Предисловие .....	15
Введение.....	19
1. Краткий обзор.....	27
2. Сделайте это сразу же! .....	39
3. Организуйте это сразу же!.....	69
4. Сделайте это своей привычкой .....	119
5. Запланируйте это сразу же! .....	153
6. Разберитесь с электронной почтой сразу же!.....	191
7. Секрет успеха — в доведении дел до конца.....	215
8. Сделайте это правильно сразу же!.....	243
9. Сделайте это сразу же — где бы вы ни были!.....	259
10. Станьте руководителем, который придерживается принципа делать все сразу же!.....	275
11. Как сделать совещания эффективными .....	297
12. Поддерживайте порядок сразу же! .....	313
Эпилог. Всего одна новая привычка .....	335
Список рекомендуемой литературы .....	337
От автора.....	341



# Предисловие к российскому изданию

Каждый из нас начинает свой рабочий день в надежде многое успеть и вечером со спокойной душой уехать из офиса домой. Но на деле наша деятельность представляет собой постоянное переключение между срочными и очень срочными делами, между Skype и электронной почтой, телефоном и недочитанной статьей о положении дел на рынке. В итоге задачи накапливаются, кран в ванной протекает второй месяц (о чем регулярно напоминает супруга), а дети уже и не ждут, что на выходных вы отвезете их в дельфинарий.

Почему так происходит? Что нам мешает успевать выполнить запланированное, сразу отвечать на письма (а не вспоминать о них перед сном!) и выделять время для себя и своих родных?

Причина кроется в постоянно растущем темпе жизни и огромном потоке информации, который обрушивается на нас практически с момента пробуждения (кнопку Power на ноутбуке мы нажимаем раньше, чем идем чистить зубы). Такие современные, удобные и полезные средства коммуникации, как онлайн-мессенджеры, электронная почта и мобильная связь скорее отвлекают, чем помогают в решении вопросов. А социальные сети и прочие интернет-ресурсы незаметно, день за днем, превращаются в настоящих агрессоров, претендующих на все наше время.

Не важно, продает ваша фирма грузовики или консультационные услуги, не важно, вы — генеральный директор

или менеджер по продажам, все работают с информацией. И алгоритм работы у всех одинаков: вы получаете информацию, обрабатываете ее, анализируете, преобразуете и отправляете дальше. И если еще не так давно «тот, кто владел информацией, — владел миром», то сегодня любой имеет доступ к одинаковому объему информации. Ее уже слишком много! И не владение информацией определяет успех, а умение выделять нужную, структурировать, обрабатывать и хранить ее. Одного таланта, образования и даже прилежания уже недостаточно для полноценного карьерного роста или развития собственного бизнеса. Именно эффективная деятельность (выполнение правильных дел правильным образом) становится ключом к преуспеванию в изменчивой бизнес-среде и личной жизни.

К сожалению, ни в школе, ни в университете нас не учат правильно работать с информацией, эффективно распоряжаться своим временем, расставлять приоритеты и планировать (как тактически, так и стратегически) свою профессиональную деятельность, да и жизнь в целом.

Есть ли выход из этого замкнутого круга? На ум сразу приходят многочисленные тренинги по управлению временем. Однако кардинально изменить ситуацию и повысить эффективность зачастую, увы, они не способны. Ведь задача наша намного сложнее, чем просто научиться заполнять календарь.

Эта книга — не учебник по тайм-менеджменту! Это своеобразная пошаговая инструкция ежедневной деятельности офисного сотрудника.

Делать больше за меньшее время, успевать выполнить все запланированные задачи и справляться с непредвиденными можно только подойдя к решению проблемы комплексно. Такой комплексный подход и предлагает данная книга. Программа персональной эффективности (Personal Efficiency Program, PEP®) позволит вам не только доводить



до конца все важные и срочные дела, но и в целом сделать свою жизнь более упорядоченной, избавиться от постоянного стресса и выйти на качественно новый уровень личного и профессионального развития. Все необходимые навыки для повышения личной эффективности вы найдете на страницах этой книги: познакомитесь с универсальным принципом «Сделай это сейчас же!», научитесь эффективно планировать, расставлять приоритеты, управляться с большим потоком информации, а также многому другому.

Уникальность программы — в ее прикладном, практическом характере и в результатах, которые вы заметите с первых дней использования методики PEP®.

За почти тридцатилетнюю историю достоинства программы PEP® уже успели оценить более миллиона человек и тысячи компаний по всему миру. Более чем в двадцати странах мира работают представительства PEP® WORLDWIDE, которые проводят индивидуальное обучение топ-менеджеров и целых коллективов. Они гарантируют, что каждый, прошедший обучение по программе PEP®, освободит для себя минимум один дополнительный час в день. Попробуйте — и, как советует автор книги, сделайте это сразу же.

Желаю вам успевать больше за меньшее время!

*Олег Проценко*  
генеральный директор PEP® WORLDWIDE — СНГ  
[www.pepworldwide.ru](http://www.pepworldwide.ru)



*Тони д'Арси — благодаря тебе мы все стали лучше  
Светлой памяти нашей бабушки*



# Предисловие

Перегрузка — это слово слишком часто можно услышать в офисных коридорах и у кулера с питьевой водой. Электронная почта, возможность находиться «на связи» 24 часа в сутки, мобильные телефоны, служба коротких текстовых сообщений — при повсеместном распространении всех этих технологий нам приходится обрабатывать слишком много информации, а времени на это остается все меньше.

Я занимаюсь повышением эффективности «белых воротничков» более четверти столетия. Все это время я видел, как растет нагрузка на каждого, кто пытается выполнить свою работу должным образом. Возможно, вы сами взяли в руки эту книгу только потому, что поняли: с этим нужно что-то делать!

В процессе поиска решения этой проблемы я пришел к выводу, что основное препятствие, которое необходимо преодолеть большинству людей, не имеет никакого отношения ни к огромному количеству обрабатываемой информации, ни ко времени, которое есть в вашем распоряжении. И заключается оно в нашей склонности откладывать на потом то, что нам не по душе и не нравится делать.

Нас никто никогда не учил тому, как работать.

У большинства из нас уже сформировались плохие рабочие привычки, изменить которые очень трудно.

Что касается перемен — многим из нас не нравится, когда они происходят слишком часто.

В данном, четвертом, издании книги речь идет и об изменениях в сфере технологий, произошедших за последнее время. Однако рекомендации по их применению — не самое

важное, что вы найдете для себя в книге. Важнее другое: привычки, которые у вас уже сформировались, и методы, используемые вами для выполнения работы. В книге вы найдете советы относительно того, как выработать новые, более эффективные, привычки и постоянно совершенствовать личный стиль работы. Это было актуально 25 лет назад — остается актуальным и сейчас.

Изменение привычек и применение эффективных методов работы — вот чем моя компания успешно занимается на протяжении многих лет. Эта книга отображает совокупный опыт сотен высокоэффективных людей, которые прошли обучение и коучинг в компании PEP®WORLDWIDE почти за 30 лет ее существования. Что делают эти люди? Как они это делают? Можно ли описать их стиль работы в виде нескольких основных принципов, которые смогут применить на практике все желающие? В этой книге представлены хорошо зарекомендовавшие себя стратегии, разработанные таким образом, чтобы помочь вам усвоить эти принципы и сделать их неотъемлемой частью своего стиля работы.

В чем заключаются наши персональные рабочие процессы? Как улучшить их организацию? Какие системы обеспечивают наилучший результат? Как организовать работу, чтобы выполнять ее быстрее? В этой книге вы найдете ответы на все эти вопросы.

Как оказалось, электронная почта и совещания — это те виды деятельности, которые отнимают у нас больше всего времени и сил. К счастью, мы знаем, как решить эту проблему — этой теме посвящены две новые главы, включенные в четвертое издание книги.

У многих из нас не хватает времени на чтение. Для тех, кто все-таки хочет освоить предложенные в книге методы повышения персональной эффективности, я написал главу «Краткий обзор», изложив их суть на нескольких страницах.

Чарльз Диккенс однажды сказал: «Я никогда не сделал бы того, что сделал, если бы у меня не было таких привычек, как пунктуальность, любовь к порядку и усердие». Надеюсь, в этой книге вы найдете информацию, которая поможет вам узнать и освоить методику формирования новых, полезных привычек: как привести рабочее место в порядок, как приучить себя быть пунктуальным и как развить в себе такое чудесное качество, как упорство в достижении поставленных целей.





# Введение

Первая мысль, которая, как правило, приходит людям в голову, когда они слышат слово «эффективность», — о «выжимании крови из камня». Но я определяю эффективность по-другому. Под этим я подразумеваю способность делать больше, затрачивая при этом меньше усилий.

Я наблюдал за внедрением многих новых технологий на рабочих местах и видел положительный эффект от их применения. Но я также видел, что многие из них не оправдывают ожиданий и даже усугубляют стресс и перегруженность персонала.

Следует отметить, что не только новые технологии оказывают столь сильное влияние на трудовую деятельность человека, но и глобализация бизнеса. В наши дни уже стало привычным то, что люди, разделенные морями, континентами и часовыми поясами, могут поддерживать тесное сотрудничество, в случае необходимости увеличивая продолжительность рабочего дня с 8 до 16, а то и до 18 часов. Новая глобальная бизнес-среда наряду с новыми технологиями вызывает стресс, которого не было на рабочих местах еще десять лет назад.

В прошлом вы получали письмо обычной («улиточной») почтой, оставляли его на день или два на своем столе, а тем временем размышляли над ним и даже оправдывали промедление с ответом тем, что письмо «где-то в пути». Теперь в нашем распоряжении технологии, позволяющие моментально связаться с нужным человеком: мобильная связь, службы мгновенного обмена сообщениями и электронная

почта. В большинстве случаев от нас ожидают немедленного ответа практически на любой вопрос. Создается впечатление, будто все требуют друг от друга делать больше и быстрее.

Как все это сказывается на нас с вами? Я все чаще встречаю людей, которые постоянно перегружены работой. Один человек охарактеризовал это состояние как слишком тяжелое бремя. Люди испытывают при этом тревогу, стресс и не могут управлять своей жизнью. Безусловно, такие чувства не способствуют успешному выполнению своих обязанностей.

Я пришел к следующему выводу: то, что люди чувствуют при выполнении своей работы, зависит скорее не от ее объема, а от того, как именно они ее делают. Я знаю тех, кто раз и навсегда решил эту проблему и теперь испытывает умиротворенность и облегчение. Тщательный анализ методов работы и их усовершенствование позволило этим людям взять под контроль свою жизнь и трудовую деятельность и добиваться более весомых результатов. При этом уровень стресса у них существенно снизился.

## История создания программы персональной эффективности

В начале 1980-х годов я жил в Швеции, где владел небольшой компанией, предоставляющей консультационные услуги по организации продаж и маркетинга. Для того чтобы привлечь новых клиентов, я придумал систему оплаты, оказавшуюся уникальной для Швеции того времени. Я не брал денег за услуги до тех пор, пока клиент не добивался конкретного результата, поддающегося измерению. Для клиентов это было заманчивое предложение, поэтому мне не составляло труда найти компании, которые заинтересовались моим предложением и были готовы хотя бы выслушать меня. Если потенциальный клиент приходил к выводу, что

я могу принести ему пользу, первым делом мне предстояло определить, что в данном случае будет представлять собой измеримый результат. Поскольку я специализировался на продажах и маркетинге, мне обычно удавалось правильно сформулировать цель, которая сводилась, как правило, к увеличению объема продаж.

Следующая задача, которую мне необходимо было решить, — разработать кампанию по организации продаж и маркетинга, способную обеспечить измеримый результат. Сделать это оказалось легче, чем я предполагал: все, что мне следовало предпринять, — спросить у людей, которые занимались этой работой, что именно они предприняли бы для достижения требуемого результата. В большинстве случаев люди знали ответ на вопрос.

На основании информации, полученной таким образом, я разрабатывал план и передавал его непосредственным исполнителям. Самое интересное, что когда спустя несколько недель я возвращался в клиентскую компанию, то почти всегда обнаруживал, что план не выполняется. Сотрудники объясняли это нехваткой времени. У них слишком много работы, кто-то заболел, ушел в отпуск или о плане просто забыли. Это создавало серьезную проблему. Мне нужно было, чтобы они выполняли план, — иначе моя работа не будет оплачена. Сотрудники изо дня в день трудились крайне неэффективно: тратили много времени на поиски того, что им нужно, и совершенно не умели оптимально организовать рабочий процесс. В итоге я понял, что моя главная задача не имеет непосредственного отношения к маркетингу и продажам, а состоит в следующем: научить клиентов организовать свою работу так, чтобы они могли реализовать задуманное.

Вскоре мне удалось сформировать свою базу клиентов. В нее вошел и филиал Svenska Handelsbanken — одного из самых преуспевающих банков Скандинавии. Банк

воспользовался услугами моей компании для увеличения поступлений на сберегательные счета — цель, вполне поддающаяся количественному измерению. Вместе с руководством и рядовыми сотрудниками филиала я разработал план маркетинговых мероприятий, который должен был обеспечить достижение поставленной цели. Затем наступил самый трудный этап — сделать так, чтобы план был реализован.

В работе одного из отделений Svenska Handelsbanken было несколько нюансов, которые препятствовали этому. В частности, в соответствии с политикой банка сотрудники должны были с указанной периодичностью переходить на другие должности и рабочие места. В результате один раз в несколько месяцев каждый из них оказывался на новом рабочем месте, и на то, чтобы добиться хотя бы какого-то подобия порядка и освоиться, уходило несколько недель. Между тем много времени тратилось впустую. Вместо того чтобы выполнять все банковские операции немедленно, многие кассиры откладывали на потом те из них, которые требовали больше времени, что создавало колоссальный завал в работе. И наконец, на столах не было лотков для бумаг, поэтому, когда поступала новая почта, вся документация складывалась рядом или поверх других бумаг. В итоге важная корреспонденция порой оказывалась на столе под грудой других бумаг, и никто ее не читал.

Заведующая этим отделением банка была весьма компетентным руководителем, но тратила большую часть времени на работу с клиентами. Ей некогда было заниматься организацией рабочих мест подчиненных.

Я начал с создания стандартной системы хранения документов на каждом рабочем столе и очистил их все от хлама. Теперь, если кому-то из сотрудников приходилось работать не за своим рабочим столом, он знал, где что искать. Затем я попросил старшего кассира рассказать мне, как она организует свою работу, и на основании полученной информации

разработал модель осуществления банковских операций, которую начали применять и другие кассиры отделения. Мы создали общее пространство для хранения почты и закрепили отдельные лотки для бумаг за каждым сотрудником. Вскоре служащие стали сами вносить предложения относительно решения проблем, негативно сказывающихся на эффективности их работы. Впоследствии банк поручил мне письменно оформить мое ноу-хау и подготовить 50 инструкторов из числа сотрудников банка, которые должны были внедрить полученную в итоге *программу персональной эффективности* (Personal Efficiency Program, PEP®) в его 500 отделениях.

Исходя из опыта работы со многими клиентами в Швеции и еще десятке стран Европы и Северной Америки, я пришел к следующему выводу: хотя подавляющее большинство людей достаточно квалифицированы в профессиональном плане и умеют применять новые технологии, они не имеют ни малейшего понятия о принципах организации труда и о том, как их можно использовать при выполнении своих должностных обязанностей.

Многие люди считают, что улучшение рабочего процесса заключается в усовершенствовании компьютерной системы или технологии производства. У них весьма смутное представление о том, что такое персональный рабочий процесс, и крайне редко (если вообще когда-либо) кто-то раздумывает о том, как его усовершенствовать.

Самых больших успехов в повышении производительности групп я добивался в тех случаях, когда обращал особое внимание сотрудников на базовые элементы личного рабочего процесса. Большинство людей даже не задумываются над тем, как он организован, не придавая этому особого значения. Тем не менее, как только они начинают проявлять к этому вопросу интерес, у них пропадает необходимость в моей поддержке, поскольку их работа становится гораздо

продуктивнее. Знаменитый психолог и философ XIX столетия Уильям Джеймс однажды сказал: «На что человек направляет свои мысли, то с ним и происходит».

## Как нужно работать

Большинству людей никто никогда не объяснял, как надо работать. Они учатся, получают профессиональное образование, приходят на работу — и вдруг обнаруживают, что оказались под завалом из бумаг и электронных писем. Тому, как справляться с повседневными обязанностями и грамотно организовать процесс, не учат нигде.

Что же делают люди в таких случаях? Сами ищут выход из сложившейся ситуации. Возможно, они обрабатывают информацию и работают над проектами не самым лучшим способом — но это *их* способ. И на протяжении многих лет они снова и снова применяют его в повседневной работе. В конце концов, такая модель поведения становится для них привычной. Со временем технологии меняются, но укоренившиеся привычки во многих случаях препятствуют использованию более эффективных методов работы.

Многим из нас кажется, что не в нашей власти что-либо изменить в отношении рыночных условий, организации, в которой работаем, своенравного босса или тех действий, которых от нас ожидают. Человеку свойственно считать причины своих трудностей не поддающимися контролю с его стороны. Единственная надежда на успех — направить усилия на то, что зависит от нас самих.

Насколько я могу судить по собственному опыту, привычка откладывать дела на потом — одно из самых серьезных препятствий на пути к успеху. Большая часть этой книги посвящена тому, чтобы помочь вам избавиться от нее.

Большинство людей начинают действовать только тогда, когда работа дается им легко. Чем лучше вы организуете

рабочий процесс, тем легче вам будет приступить к работе и тем проще станет делать то, что нужно и когда нужно, независимо от того, нравится вам это или нет. Что конкретно следует делать, зависит от того, как вы распланировали свою работу и расставили приоритеты. В этой книге приведены методы, которые вы сможете применять при составлении более жестких планов и их успешной реализации.

Рекомендации, которые вы найдете в книге, — это кульминация усилий сотен коучей и их многолетнего опыта работы на пяти континентах. На протяжении всех этих лет они изучали, как люди работают, и обучали их методам более эффективного и результативного выполнения своих обязанностей.

Самый важный урок, который, я надеюсь, вы извлечете для себя из этой книги, заключается в следующем: непрерывное совершенствование методов выполнения любой работы должно стать неотъемлемой частью вашей повседневной деятельности.





# 1. Краткий обзор

Возможно, читатели захотят составить представление о том, какие шаги необходимо предпринять для практического применения принципов повышения персональной эффективности, изложенных в книге.

Наши клиенты всегда ищут способы максимально *рационализировать* процесс выполнения любой работы. Данная глава содержит обобщенную информацию, которая поможет вам освоить принципы применения программы персональной эффективности (Personal Efficiency Program, PEP®) за минимальное время.

Здесь я привожу описание всех этапов программы PEP для тех, кто хочет их освоить, не вдаваясь в подробное изучение материала. Для того чтобы глубже понять их логическое обоснование и философию, вы можете прочитать соответствующие главы книги. Но я гарантирую: если вы выполните все описанные ниже стадии программы PEP, вам действительно станет легче работать, вы почувствуете, что берете рабочий процесс под контроль, выполняете больше заданий и получаете больше удовольствия. Возможно, вам понадобится привести этапы программы в соответствие с культурой вашей организации, используемыми в ней технологиями и своим персональным стилем работы. Однако при этом обязательно следует придерживаться тех *принципов*, которые лежат в основе каждого предложенного метода.

Процесс повышения персональной эффективности начинается с самоменеджмента. Вы должны постоянно задавать

себе такие вопросы: как я делаю то, что делаю? Как я могу сделать это лучше?

Самая распространенная ошибка, которую люди допускают при выполнении работы, — откладывают на потом выполнение более трудных, требующих определенных усилий задач. Большинство из нас делают это неосознанно. Откладывать на потом — плохая привычка. Огромное количество времени уходит на поиск оптимального способа выполнения той или иной работы, вместо того, чтобы реально браться за дело.

Людам свойственно приступать к работе сразу же, если она дается им без труда. Цель программы персональной эффективности — облегчить выполнение этой задачи. Иными словами, помочь организовать рабочий процесс так, чтобы вы могли тут же приступить к делу.

## Организация рабочего процесса

Чтобы правильно организовать рабочий процесс, начните с оптимизации существующей системы хранения информации. Избавьтесь от хлама — как физического, так и умственного. Выделите для этого время, на протяжении которого вас никто не будет отвлекать. Для того чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, хватит нескольких часов.

Сначала освободите ящики письменного стола, в которых планируете хранить документацию. (В своем рабочем графике на несколько следующих дней можете выделить время для продолжения работы над упорядочиванием бумаг.)

Уберите бумаги и прочие предметы из всех ящиков, шкафов, лотков, портфеля — то есть из всех мест, где лежат документы. Поищите бумаги везде: под столом, за шторой — во всевозможных местах. Соберите и, не разбирая, сложите на рабочем столе. Затем начните сортировку,

просматривая каждый лист. Делайте это, придерживаясь таких рекомендаций.

- Возьмите самый верхний лист бумаги и сделайте с ним следующее.
  - Если он требует действий, которые займут всего несколько минут, выполните их сразу же.
  - Если на это уйдет чуть больше времени, внесите их в свой список задач. Если вы пользуетесь одним из персональных менеджеров информации, таким как Microsoft Outlook или Lotus Notes, примените для этого функцию To Do List («Список задач»). Вы должны внести в один список все задачи, которые необходимо выполнить. (Составляя такой перечень, запишите, какой следующий шаг нужно будет предпринять в рамках выполнения данной задачи — благодаря этому вы будете знать, что делать дальше, когда доберетесь до этого пункта.)
  - Когда вы либо сделаете то, что нужно, либо определите, что делать с этим листом бумаги, положите его в одну из стопок. Если планируете с ним еще поработать, начните складывать на полу стопку под названием «Рабочие материалы». Если он содержит информацию, которая может понадобиться в будущем, положите его в стопку под названием «Справочные материалы».
  - Если работу с этим листом бумаги можно поручить кому-то другому, передайте его этому человеку. (При необходимости проконтролировать выполнение этой работы сделайте соответствующую запись в списке задач.)

- Если информация, представленная в этом документе, хранится где-то еще (будь то в электронном или любом другом виде) и вы знаете, что она не понадобится вам в будущем, — выбросьте этот лист или уничтожьте.

Продолжайте, перебирая лист за листом, до тех пор, пока стол не станет пустым, а на полу не образуются две стопки бумаг, которые вы намерены сохранить: «Рабочие материалы» и «Справочные материалы».

Затем займитесь упорядочиванием стопки «Рабочие материалы». Разделите бумаги, которые в ней лежат, по категориям. Это может быть, например, категория «Проект X» или «Финансы», в которой вы можете выделить подкатеорию «Бюджет». На отдельном листе бумаги запишите названия общих категорий. (В главе 3 описана процедура, которую мы называем «построение схемы должностных обязанностей». Она позволит вам определить ключевые категории, отображающие ваши основные должностные функции.) Категорий верхнего уровня должно быть не больше 8–10, в противном случае вам будет трудно их запомнить и придется распределять их по алфавиту, а не по темам. Выделите для каждой из них папку с соответствующей надписью. Бумаги из стопки «Рабочие материалы» положите в ящик письменного стола, расположенный ближе всего к тому месту, где вы сидите.

Повторите те же действия со стопкой «Справочные материалы».

Теперь, когда бумаги приведены в порядок, переходите к компьютеру. В программе электронной почты, которой вы пользуетесь, наверняка есть возможность создания папок, позволяющая сортировать электронные письма и находить среди них нужные. Если вы еще не знаете, как создавать папки для хранения корреспонденции, — выясните это.

Распределите входящую почту по датам и, начиная с самых старых, выполните с каждым письмом следующие действия.

- Если вы можете ответить на электронное письмо, и это займет всего несколько минут, — сделайте это сразу же.
- Если работу с письмом можно поручить кому-то другому, сделайте это сразу же.
- Если работа с письмом требует некоторого времени, внесите соответствующий пункт в список задач. Такие программы, как Outlook, Lotus Notes и другие, позволяют это делать. В частности, запишите, какой следующий шаг необходимо будет предпринять, и включите опцию «Напоминание», если хотите, чтобы в определенное время программа напомнила вам об этом.
- Если хотите сохранить электронное письмо, чтобы просмотреть его в будущем, создайте в ящике входящих сообщений папки (названия которых должны соответствовать названиям папок для рабочих бумаг), а затем переместите письмо в нужную. (В папке «Входящие» можно создавать такие вложенные папки, только если в вашей организации нет ограничений на размер ящика для входящей корреспонденции. В случае необходимости выясните у специалистов ИТ-отдела, сколько памяти доступно для хранения вашей почты. Если это накопитель, на котором не предусмотрено автоматическое создание резервных копий, проконсультируйтесь по поводу того, как проводить процедуру резервного копирования.)
- Если электронное письмо больше вам не понадобится, удалите его.

— Продолжайте процедуру до тех пор, пока ящик входящей почты не окажется пустым. При этом вы должны включить в список задач все, что нужно сделать в ответ на поступившие электронные письма, а также создать дерево папок для хранения тех электронных писем, которые могут понадобиться в будущем.

*Примечание.* Если количество писем в папке «Входящие» превышает две сотни, выберите определенную (предположим, от двух до четырех месяцев назад), переместите все давние сообщения в папку под названием «Старая почта» и просто оставьте их там на пару месяцев. Убедившись, что вы больше ничего не ищете в этой папке, можете удалить все ее содержимое. Затем примените описанный выше способ организации электронной почты к оставшимся письмам. Это упростит и ускорит обработку текущей корреспонденции.

Далее займитесь систематизацией документов на жестком диске. Если вы используете программные продукты Microsoft, зайдите в папку «Документы» и создайте в ней вложенные папки, разделив их по таким же категориям, как бумажные документы и электронные письма. Документы, которые нужно сохранить, переместите в соответствующие папки.

На данном этапе ваш стол уже должен быть полностью очищен от бумаг, а сами бумаги разложены так, чтобы вам было легко находить нужные. Электронные документы тоже должны быть упорядочены, а ящик входящей почты пуст. Все, что необходимо сделать, должно быть внесено в список задач.

Благодаря такой организации персонального рабочего процесса вам будет гораздо легче сразу же приступить к делу.

## Привычки и рутинные практики

Секрет каждого успешного человека заключается в том, что он выработал привычку делать то, что так не любят делать неудачники.

*Альберт Грей, The Common Denominator of Success*

Самое важное правило, которого необходимо придерживаться при выполнении работы, звучит так: незамедлительно приступайте к решению поставленной задачи. Главный лозунг программы PEP: «Сделайте это сразу же!» Разумеется, далеко не все можно сделать сразу же, да и не всегда целесообразно так поступать. Однако вы должны поставить перед собой такую цель: никогда не откладывать решение вопроса, если он попал в ваше поле зрения. Если вы не собираетесь с ним ничего делать — оставьте его вне зоны своего внимания. Если же он все-таки попал в эту зону — займитесь им.

Для реализации этого подхода можно воспользоваться таким методом, как *группирование однотипных задач*. Многие элементы работы можно свести к простым рутинным операциям, что позволит вам выполнять их за максимально короткое время.

Возьмем в качестве примера электронную почту. Этот вид коммуникаций не требует немедленного ответа. Визит в офис, или телефонный звонок, или мгновенный обмен сообщениями — все эти способы передачи информации целесообразно использовать при необходимости сделать что-то немедленно. Для разбора электронной почты можете выделить в своем рабочем графике два или три отрезка времени в день (возможно, разумно делать это утром, после обеда и перед уходом домой), на протяжении которых вы будете обрабатывать входящие письма. Не просматривайте почту в другое время. Отключите уведомления о поступлении новых сообщений. Если культура вашей организации требует незамедлительной реакции

на входящие сообщения, поднимите вопрос на собрании отделов, поскольку это означает, что каждый сотрудник должен постоянно отвлекаться от работы на просмотр электронных сообщений, даже если они не представляют особой важности.

При обработке электронной почты придерживайтесь следующих четырех правил.

1. *Обработайте поступившее сообщение сразу же!*  
Прочитайте его, ответьте и, если что-то еще требуется, сделайте это сразу же.
2. *Поручите работу с пришедшим письмом другому человеку.* Если оно требует действий, которые может или должен выполнить другой сотрудник, перешлите его этому человеку сразу же.
3. *Включите поступившее сообщение в список задач.* Если полученное письмо требует от вас действий, на выполнение которых понадобится некоторое время, включите их в список первоочередных задач в своем рабочем графике.
4. *Удалите поступившее сообщение или переместите его в другую папку.*

Обработайте каждое электронное письмо в соответствии с этими четырьмя правилами. По окончании ваша папка «Входящие» окажется пустой.

И еще одно замечание. В большинстве программ электронной почты предусмотрена возможность сортировки входящих сообщений. Outlook и Lotus Notes, например, позволяют создать правила, предписывающие автоматическое удаление менее важных сообщений или перемещение текущей корреспонденции в папки, которые вы сможете просматривать один или два раза в неделю, и т. д. Это особенно актуально, если вы получаете около двух сотен электронных писем в день.



## Группирование однотипных задач

Проанализируйте все операции, которые вам приходится выполнять на протяжении рабочего дня. Определите, какие из них можно сгруппировать — например, телефонные звонки, обработка электронной почты, контроль выполнения задач, оплата счетов, чтение, текущая работа с документами, их систематизация, встречи с подчиненными, а также любые другие ежедневные рутинные функции. Сгруппировав их, придерживайтесь практики их выполнения в отведенное для этого время.

Итак, вы еще усовершенствовали свой рабочий процесс, и это упростит поиск нужных документов и выполнение текущих обязанностей. У вас есть исчерпывающий список задач, которые предстоит решить. Кроме того, вы выполняете рутинные обязанности более организованным способом (группами). На следующем этапе вам необходимо заняться управлением задачами, или планированием их выполнения.

## Планирование

Людам свойственно действовать только тогда, когда они имеют четкое представление о поставленной задаче. Цель планирования как раз и состоит в том, чтобы предоставить в ваше распоряжение четко очерченную картину предстоящих действий.

Процесс планирования состоит из следующих этапов:

- Четкая постановка целей.
- Разделение действий, которые обеспечат достижение этих целей, на конкретные задачи.
- Управление задачами — постоянная проверка их выполнения, расстановка приоритетов, контроль.

— Изменение планов, не обеспечивших достижения поставленных целей, и продолжение работы до тех пор, пока цели не будут достигнуты.

Я рекомендую выделить в своем рабочем графике время (скажем, один раз в неделю) на анализ задач, оставшихся невыполненными, и определить, какие из них требуют немедленной реализации, а какие можно отложить до следующей недели. Рассмотрите возможность их включения в свой рабочий график на следующую неделю, согласовав с другими запланированными действиями (проведением совещаний и другими задачами). Кроме того, установите предельный срок их выполнения (или важные даты до его истечения), и оцените, сколько времени сможете выделить на них на предстоящей неделе. Определите их приоритетность и составьте список дел на следующую неделю. Мы называем этот процесс «еженедельный план анализа и выполнения задач», сокращенно WRAP-техника (Weekly Review and Action Plan, WRAP).

Если у вас есть сомнения по поводу какой-либо задачи или проекта, значит вы, по всей вероятности, не имеете четкого представления о том, что именно вам предстоит сделать. Поделите задачу на самые мелкие фрагменты. Выберите из них ключевой и внесите его в свой список дел на предстоящую неделю.

Если у вас есть подчиненные, не забывайте о том, что работа, которую вы им поручили, совсем необязательно будет сделана. Вам придется следить за ходом ее выполнения и требовать нужных результатов. В вашем списке дел на следующую неделю должен быть предусмотрен такой пункт, как контроль выполнения задач, порученных подчиненным, — это позволит вам гарантировать успешное завершение работы.

И наконец, чаще пользуйтесь ежедневником. Если хотите, чтобы та или иная работа была выполнена, включите ее

в свое расписание. Это старый, проверенный метод управления временем. Очень часто люди используют ежедневники только для того, чтобы записывать в них время совещаний и деловых встреч. Вы же должны включать в них еще и напоминания, окончательные сроки и промежуточные даты.

## Непрерывное совершенствование

Непрерывное совершенствование — это философская основа программы персональной эффективности. Проверенные временем этапы PER, представленные в данной главе, помогут вам отшлифовать свой стиль работы. Возможно, эти этапы не отображают в точности вашей конкретной ситуации. Но это не имеет значения. Реальный результат программы PER — это не аккуратность человека в делах и даже не его умение организовать рабочий процесс или повысить его эффективность. Самый важный результат PER — это способность человека сделать непрерывное совершенствование персонального рабочего процесса неотъемлемым элементом повседневной жизни.

Итак, если вам трудно выполнить какую-то часть работы, спросите себя, каким образом вы можете ее хотя бы немного облегчить, и немедленно приступайте к поиску ответа на этот вопрос.

Большинство из нас, так или иначе, справляются со своими обязанностями. Но при этом каждый должен задать себе вопрос: удастся ли сделать это самым эффективным способом? За много лет общения с самыми результативными людьми я обнаружил у них одно общее качество: они постоянно ищут факторы потери времени и сил во время выполнения работы и пытаются любым возможным способом устранить их.

Описанные здесь этапы PER довольно просты по своей сути, но все же многим трудно выполнить их без

коуча, который руководил бы их действиями и наставлял бы на путь истинный. Тренинги по программе PEP предоставляют такую помощь в организации рабочего процесса, поэтому и стали настолько популярными. Вы можете сделать это так: объединитесь с одним из своих коллег, выделите для начала один день или хотя бы полдня, и помогите друг другу сосредоточиться на выполнении всех этапов программы PEP. Вы даже можете устроить конкурс на звание «Самый организованный сотрудник», «Самый инновационный сотрудник» и др. Запланируйте в своем графике еще один день для такой тренировки и повторите ее. Не забывайте о *непрерывном совершенствовании и сделайте это сразу же!*

## 2. Сделайте это сразу же!

День потеряешь, промедлишь второй,  
Третий – второй повлечет за собой,  
Где колебание, там промедление,  
Где опоздание, там сожаление  
Губят нещадно мгновенья сомнений,  
Магию, силу и творческий гений.  
Смело за дело берись, чтоб начало  
Смелого дела свершенье венчалось!

*Иоганн Вольфганг фон Гете*

### Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- как делать больше, приступая к работе сразу же;
- избавиться от привычки откладывать дела на потом, выработав привычку действовать сразу;
- уменьшить нагрузку, выполняя работу один раз;
- принимать решения, взвесив худшие из возможных последствий своих действий, и, если можете принять эти последствия, поступать так, как считаете нужным;
- прекратить использовать срочность определенных задач в качестве предлога для откладывания других задач на потом;

- оценивать степень важности каждой задачи и решать, сто́ит ли ее выполнять;
- добиваться выполнения работы так же искусно, как вы умеете ее откладывать.

Я слышу — и забываю. Я вижу — и помню.

Я делаю — и понимаю.

*Конфуций*

«Сейчас же!» — вне всякого сомнения, вы постоянно слышите эти слова. Если не от своего босса, то от жены, мужа или ребенка. Вы слышите их от рекламодателей и продавцов. Иногда вам кажется, что все люди и все обстоятельства требуют от вас сделать что-то *немедленно*. Ваш руководитель или коллега говорит вам, что кто-то заболел и вам придется выполнить его работу, причем сразу же. Или звонит телефон, и вам нужно поднять трубку — сию же минуту. Реклама призывает вас что-то купить — не откладывая. Люди и обстоятельства постоянно требуют нашего времени и внимания прямо сейчас, в данную минуту, немедленно. Так мы оказываемся погребенными под завалами работы, и нам не помогают даже самые лучшие теории и инструменты управления временем.

Некоторые гуру тайм-менеджмента рекомендуют игнорировать все то, что требует немедленного внимания, в том числе и телефонные звонки. Они же утверждают, что нам не следует реагировать на обстоятельства и окружающих; вместо этого мы должны организовать свою работу, расставить приоритеты и взять под контроль собственную жизнь, откладывая некоторые дела на потом и фокусируясь на самом главном — на приоритетных задачах.

Планирование, постановка целей и определение приоритетов действительно очень важны. Однако слишком часто мы

не успеваем заняться всем тем, что входит в наш список приоритетных задач. «Более срочные» дела задвигают «менее важные» в дальний угол чулана, где те начинают со временем «разлагаться». Разумеется, когда от них уже «плохо пахнет», они переходят в разряд самых приоритетных. Догадаетесь, кому придется все разгрести? Вам, разумеется, причем *сразу же!*

## Почему программа персональной эффективности работает?

Единственный способ, который действительно обеспечивает нужные результаты (ему вы научитесь, прочитав эту книгу), — привлечь на свою сторону настоящий момент, воспользовавшись его преимуществами. Я называю такой подход к повышению персональной эффективности *«Сделайте это сразу же»*.

Благодаря данному принципу вы превратите *настоящий момент* в своего союзника, а не врага. Так как же поступить с той грудой бумаг, которые накопились на рабочем столе? Упорядочить их *сразу же!* Сделав это, вы организуете свой рабочий процесс и сами будете решать, где, когда и как выполнять свою работу. Неудивительно, что принцип *«Сделайте это сразу же»* стал главной концепцией PEP.

Начало — половина дела.

*Греческая пословица*

Не кажется ли вам знакомым следующий сценарий?

Вы приходите в офис, садитесь за рабочий стол, включаете компьютер и открываете почтовый ящик. В папке «Входящие» 250 сообщений, причем многие хранятся там вот уже несколько дней или даже недель. То, что сказано в теме письма от Мэри, напоминает вам: «Ах да, мне нужно позвонить Мэри». Вы с чувством долга берете это мысленно

на заметку и переходите к следующему письму. В нем — жалоба от клиента. Вы думаете: «Я должен ответить ему сегодня же». Открываете следующее письмо и видите, что в нем идет речь об очень серьезной проблеме. «Я должен поговорить об этом с боссом», — думаете вы. Затем просматриваете следующее сообщение и говорите себе: «Это не очень важно, я могу сделать это позже». И все повторяется снова и снова. В результате, вы читаете множество электронных писем и кипы бумаг, с которыми нужно что-то сделать. Закончив процедуру, возвращаетесь к началу списка входящих сообщений и снова перечитываете каждое письмо, на которое необходимо отреагировать. Таким образом, вы впустую тратите массу времени, прочитывая каждое письмо или документ дважды. А в итоге сделали не так уж много.

Вся эта процедура была бы почти приемлемой, если бы мы повторяли ее хотя бы дважды. Однако большинство из нас просматривают электронную и обычную почту три, четыре, а то и пять раз. И на это уходит неоправданно много времени.

Итак, первое правило повышения персональной эффективности звучит так: *делайте то, чего требует от вас документ, в ту самую минуту, когда вы впервые прочитали его.*

Я говорю здесь не о том, что не можете или чего вам не следует делать сразу же, а о том, что вы можете и должны сделать, но не делаете. Я имею в виду ежедневную рутинную работу с обычными документами и электронной почтой. Выполняйте то, чего требуют от вас эти документы или письма, в тот самый момент, когда берете их в руки или читаете — таким образом вы сэкономите массу времени.

Позвоните Мэри. Немедленно ответьте на электронное письмо. Отреагируйте на претензии клиента. Отвечайте на сообщения голосовой почты сразу, как их услышите. Обсудите возникшую проблему с начальником. *Сделайте это сразу же!* Вы будете удивлены, как мало времени



на самом деле занимают эти действия и как хорошо вы станете себя чувствовать, выполнив их.

Если вы не собираетесь ничего делать с бумагами — не тратьте зря времени на их просмотр. Если не намерены отвечать на сообщения голосовой почты — не тратьте времени на их прослушивание. Если не планируете отвечать на электронные письма — не тратьте времени на их прочтение. Не засоряйте свой день делами, которых не *собираетесь* делать. Займитесь лучше, что *действительно нужно*, — и *сделайте это сразу же*.

## Начните с рабочего стола или с рабочего места

Откладывать — плохое дело.

*Ирландская пословица*

Когда люди просят меня помочь с организацией рабочего процесса и применением программы PEP, первым делом я заставляю их очистить рабочий стол. На самом деле я подхожу к столу того человека, который обратился ко мне за помощью, и вместе с ним начинаю перебирать все бумаги, лежащие на столе. Начинаю именно с бумаг, хотя электронные документы и средства коммуникации все больше укрепляют свои позиции в бизнес-среде. Я делаю это потому, что людям гораздо легче усвоить новую концепцию, если проиллюстрировать ее с помощью реальных, а не виртуальных бумаг. Я поднимаю со стола какой-нибудь лист и спрашиваю, что это такое. Человек отвечает: «Ах да, это документ, на который я должен был отреагировать».

«Хорошо», — говорю я. После чего мой подопечный, как и следовало ожидать, пытается отложить этот лист в сторону, но я останавливаю его. «Подождите! Почему вы его откладываете?»

Человек бросает на меня скептический взгляд и говорит: «Ну я же должен сделать это, поэтому и пытаюсь положить этот лист сюда». «Тогда *сделайте это сейчас же*». «Вы хотите, чтобы я занялся этим *прямо сейчас*? Но на это понадобится время». «Я не против. Я посижу здесь, пока вы сделаете все, что нужно».

И он делает. Как правило, я засекаю время. Затем спрашиваю: «Сколько времени вам потребовалось на это?» «Одна минута», — отвечает он (или «три минуты», или другое время). «Вот видите! Всего ничего». «Да, — соглашается он, — это заняло совсем немного времени».

Когда люди выполняют это задание впервые, они испытывают чувство дискомфорта. Они следуют моим указаниям, но, как правило, еще не понимают сути концепции «*Сделайте это сразу же*», хотя мы с ними уже обсудили ее, и я просил их сделать ее неотъемлемым элементом своего стиля работы. Тем не менее поначалу люди не понимают, что придерживаться ее следует постоянно и неуклонно. Это становится очевидным, когда я прихожу к своим клиентам в следующий раз. В большинстве случаев происходит так: в ожидании моего визита человек убрал свой кабинет или рабочее место, аккуратно разложив все бумаги по стопкам. Он очень гордится тем, что усвоил преподанный мною накануне урок. Пожалуй, достаточно легко рассказать любому из вас о концепции «*Сделайте это сразу же*» и даже добиться того, чтобы вы взяли ее на вооружение. Однако большинство людей считают, что ничего не откладывают на потом, хотя именно так и поступают. Только непрерывная работа над освоением концепции позволит вам найти доказательства этому. Поверьте, вы очень удивитесь, узнав, какие только причины ни изобретают люди себе в оправдание, чтобы не браться за дело сразу же.

Во время первого визита к одному из клиентов мы с ним занялись тщательной уборкой рабочего стола. Мы

скрупулезно пересмотрели каждый лежавший на нем лист бумаги, пока не было сделано все, что нужно. Концепция «*Сделайте это сразу же*» произвела на моего клиента столь сильное впечатление, что он охотно принял ее в качестве новой философии организации рабочего процесса.

Когда я пришел к нему в следующий раз, то едва вошел в дверь, как он начал говорить о том, что принцип «*Сделайте это сразу же*» — самое удивительное, что с ним когда-либо происходило. Он с огромным энтузиазмом отнесся к программе PER и был в восторге от тех перемен, которые произошли в его жизни под ее влиянием.

Затем я взял один из листов, лежавших в лотке для бумаг, находящихся в работе. Это была записка с просьбой перезвонить. Я сказал клиенту: «Почему бы вам не позвонить этому человеку сейчас?» Он немного нахмурился. «Сейчас?!» — переспросил он. «Да, сейчас», — подтвердил я.

Мой клиент поднял трубку... К концу нашей встречи он проработал все до единой бумаги, лежавшие в лотке «Бумаги в работе».

Почему я смог очистить его лоток для бумаг, тогда как он сам этого не сделал? Да потому, что само название лотка — «В работе» — подразумевает, что окончательная обработка этих документов отложена на потом. Разумеется, один сеанс PER не изменил ситуацию.

Позвольте мне обратить ваше внимание на следующее: принципа «*Сделайте это сразу же*» необходимо придерживаться систематически, постоянно, изо дня в день. Если вы решаете не делать что-то сразу же — в этом и есть ваша проблема. Лоток «Бумаги в работе» предназначен исключительно для документов, работа с которыми отложена по не зависящим от вас причинам. Например, Мэри вернется из отпуска только в понедельник, поэтому вы и позвоните ей в этот день, и т. д. — иначе это и было бы дело, которое вы просто отложили на потом.

Если вы хорошо усвоите концепцию «*Сделайте это сразу же*» и поймете истинные последствия привычки откладывать дела, это в буквальном смысле слова изменит ваш подход к работе и к жизни. Вы сможете делать гораздо больше, чем когда бы то ни было.

## Преодолейте привычку откладывать дела на потом

Откладывание — вор времени.

Эдуард Юнг

Постоянное откладывание дел на потом отнимает больше времени, чем что-либо другое. Если вы принадлежите к числу склонных к этому людей, принцип «*Сделайте это сразу же*» — самое главное, что поможет вам определить, где именно вы допускаете подобную оплошность, а затем и избавиться от этой привычки.

Большинство людей очень искусны и даже изощренны в откладывании дел на потом. «Нет времени» — самый распространенный предлог. «Кажется, он сказал, что его сегодня не будет, поэтому я и не позвонил». «Это может занять целую вечность, так что мне лучше подождать, когда у меня будет свободный день». «Это не столь важно». И подобных ответов можно придумать бесконечное множество.

Мой подход состоит в следующем: *добивайтесь выполнения работы так же искусно, как умеете ее откладывать*. Итак, Мэри нет на месте. Кто еще может предоставить нужную информацию? Ее коллега? У кого еще можно получить эти сведения? Кому можно поручить выполнение этой задачи? Как выполнить эту работу? Извлечь то или иное письмо, папку или отчет из лотка для входящих бумаг и разобратся с этим вопросом так, чтобы больше никогда к нему

не возвращаться, — в этом все дело, не так ли? Именно на это вы должны направить все свои умственные способности, а не на придумывание отговорок.

Как быстро «не сейчас» превращается в «никогда».

*Мартин Лютер*

Возможно, это звучит слишком просто, но вам придется проглотить эту горькую пилюлю: слишком часто работа остается невыполненной только потому, что вы ее просто не делаете. Однако вы можете кардинальным образом изменить ситуацию — и начать прямо сейчас, узнав, как избавиться от привычки откладывать дела на потом и повысить свою персональную эффективность. Как? Ниже представлены девять способов, применение которых принесет вам огромную выгоду.

1. *Делайте что бы то ни было только один раз.* Сортировка бумаг, лежащих на столе, и их раскладывание по стопкам «Сделать сейчас» и «Сделать позже» — весьма распространенная практика. Если вы тоже относитесь к числу «создателей бумажных завалов» — знайте, что таких, как вы, очень много. Одна моя знакомая регулярно проводит подобную процедуру раскладывания бумаг по стопкам. Когда она делает это в первый раз, то называет это «чтением для ознакомления». Второй «сеанс» она окрестила «чтением для действия» — хотя многие бумаги она все равно откладывает в стопку «Сделать позже». Следует отметить, что эта женщина с отличием окончила престижный университет и занимает весьма ответственную должность! Благодаря принятию и применению принципа *«Сделайте это сразу же»* она на собственном опыте испытала главное преимущество программы РЕР: способность выполнять работу *сразу же*, и делать ее только раз.

Бессмысленное перечитывание всего, что лежит у вас на столе или в почтовом ящике, без каких-либо действий ничего вам не даст. Вы знаете, что от вас требуется после прочтения письма с претензиями клиента. Если вы прочтаете это письмо дважды — это лишь увеличит время, потраченное на чтение, но письмо так и останется без ответа. Ответьте на него, как только прочли (*сделайте это сразу же!*) — и вы сэкономите время, сохраните клиента и выполните задачу, которая в противном случае помешала бы вам заняться более важными делами.

2. *Очистите свой разум.* Как-то один клиент рассказал мне, как возвращался домой с работы. Проезжая мимо автозаправочной станции, он подумал: «Я должен купить запасную шину для своего автомобиля. Недавно я проколол шину и еще не купил запасную». Затем он проехал мимо аптеки — и у него возникли такие мысли: «Витамин С. Нам нужен витамин С. Скоро зима, и он пригодится на случай простуды». Проезжая мимо супермаркета, он вспомнил: «Моя жена хотела, чтобы я купил хлеба. Да ладно, мне не хочется это делать». К тому времени, когда мужчина добрался домой, он был совершенно измучен. Он говорил, что ему трудно было даже дышать. Пришлось немного выпить, чтобы успокоиться. «Все, на что я смотрел, напоминало мне о том, чего я не сделал!» — сетовал он. Обратите внимание: он ни разу не остановился и не сделал ничего из того, что нужно было. Но он, конечно же, чувствовал себя так, будто тяжело работал все это время. Он устал от откладывания дел на потом.

Подумайте, сколько задач и проектов связаны с вашей работой. Одна сотня? Две? А теперь подумайте, сколько задач, незавершенных дел и желаний связаны с вашим хобби, друзьями, общественными, церковными и другими группами, в состав которых вы входите? Проанализировав все это, вы увидите, что нерешенных задач (тех, которые занимают место в вашем разуме) насчитывается от пятисот до тысячи.

Думайте только о том, что находится здесь и сейчас, прямо перед вами. Это так просто – поэтому люди и не делают этого.

*Генри Миллер*

Опыт показывает, что количество задач, которые наш разум может решать одновременно, ограничено. Как это сказывается на вашей работе? Давайте используем в качестве иллюстрации обычное или электронное письмо от клиента. Вы читаете первую строку: «Не могли бы вы прислать мне информацию о вашем новом продукте?» Ваше внимание сразу же переключается на информацию, которую вы должны были отправить кому-то другому, но еще не сделали этого. Вы пытаетесь сосредоточиться на письме и читаете его дальше. «Можете ли вы встретиться с некоторыми из моих коллег, чтобы обсудить один проект?» И снова ваше внимание переключается на ряд других встреч, к которым вы должны были подготовиться, но еще не сделали этого. Вы опять пытаетесь сосредоточиться на письме. Но все незавершенные дела, которые накопились в вашей жизни, отвлекают вас и мешают сконцентрироваться. Расстановка приоритетов приводит к аналогичным последствиям.

Безусловно, определение приоритетности задач может стать важным аспектом контроля за их выполнением. Однако именно срочность одних бывает прекрасным поводом не заниматься другими не менее важными делами. Расстановка приоритетов означает, что «второстепенные» задачи откладываются на потом и могут вообще остаться нерешенными. Последствием их невыполнения вовремя становится ваша неспособность сфокусироваться на текущей работе из-за голосов, звучащих в вашей голове и напоминающих о незавершенных проектах.

Вы замечали когда-нибудь, что если ваш список дел состоит из десяти пунктов, последние пять никогда не меняются?

Мы склонны фокусировать внимание на самых приоритетных задачах и игнорировать менее приоритетные. Именно поэтому мы и называем их низкоприоритетными, хотя все равно считаем важными.

Полагаю, что дела следует либо делать, либо не делать. Если существуют предельные сроки их выполнения — разумеется, нужно учитывать и этот фактор. Однако если появляется достаточно важный вопрос — решите его сразу же. В противном случае не занимайтесь им вообще.

Лучший способ устранить чрезмерную рабочую нагрузку — избавиться от всех тех мелких дел, которые заставляют вас чувствовать себя перегруженными и отвлекают внимание от действительно важных задач. Займитесь их решением. Составьте полный список, выделите время, на протяжении которого вас ничто и никто не будет прерывать, и решите из все одним махом. Или вообще проигнорируйте некоторые из них и забудьте об их существовании. Лучше всего организовать свой рабочий процесс в соответствии с теми рекомендациями, которые представлены в данной книге, и не накапливать незавершенных дел. В результате вас больше ничто не будет отвлекать, и вы сможете сконцентрироваться на выполнении текущих задач, причем будете не просто их выполнять, а выполнять лучше, быстрее и качественнее.

Говорят, что господин Комар как-то сказал: *«Сосредоточенность в ее истинном, чистом виде означает способность сфокусировать внимание на одном-единственном деле».*

Умение сосредоточиться (сфокусироваться) на том, что делаете, станет одним из самых важных факторов успешного решения стоящей перед вами задачи.

3. *Решайте проблемы до того, как они станут слишком серьезными.* С опытом вы станете замечать те небольшие сигналы опасности, которые говорят вам: что-то идет не так и все



усугубится, если бездействовать. Здесь возникает вопрос: когда и как целесообразно реагировать на эти сигналы? К сожалению, мы зачастую предпочитаем игнорировать их, занимаясь более срочными делами.

В некоторых случаях я поступаю так: показываю на подозрительную стопку бумаг, лежащую в углу рабочего стола своего клиента. В ответ он смущенно признает: «Это моя груда проблем. Я вот думаю: если они пролежат там достаточно долго, может, исчезнут сами собой». Иногда именно так и происходит.

Вы наверняка слышали о законе Мёрфи (его часто называют также законом подлости): если что-то может пойти не так, это обязательно произойдет. Существует и следствие этого закона: из десяти вероятных неприятностей случится именно та, ущерб от которой больше. Возможно, большинство проблем, решение которых вы откладываете, уйдут сами собой, если не заниматься ими достаточно долго. Но не сомневайтесь: среди них непременно найдется хотя бы одна, которая все-таки даст о себе знать. А ведь на преодоление кризиса требуется гораздо больше времени, чем на то, чтобы вовремя отреагировать на сигналы приближающейся опасности, не так ли?

Выработайте привычку решать такие вопросы сразу же — и вы устраните проблемы, пока они еще не переросли в серьезный кризис, способный отнять у вас массу времени и сил. В итоге у вас появится больше времени на решение действительно важных вопросов.

4. *Сократите количество прерываний.* Большинство людей признают, что им очень трудно избегать или предотвращать нежелательные прерывания в работе. Более того, их принято считать чем-то неподвластным простым смертным, причиной всех проблем. Как часто вы слышали или сами говорили такое: «Ну, я бы уже давно это сделал, если бы меня не отвлекали каждый раз, когда я берусь за дело!»

Однажды мне довелось работать с одним банком в Люксембурге. Я провел сеансы коучинга и отправил счет на оплату своих услуг. Прошло два месяца, но мне так и не заплатили. Я позвонил управляющему банка. «Но я же сделал это, — сказал он с недоумением. — Я подписал счет и отправил его в отдел счетов к оплате». Мы оба посмеялись, и я пообещал связаться с отделом счетов к оплате. На мой звонок ответила молодая женщина. В типично американском стиле я спросил: «Где мои деньги?» На что она ответила: «Мне очень жаль, что деньги не выплачены. Но я была так занята, объясняя людям, почему им еще не заплатили, что у меня не было времени провести оплату по счетам».

Во многих случаях прерывания в работе оказываются прямым следствием того, что человек что-то не сделал вовремя. В результате ему приходится не только делать саму работу, но и решать проблемы с теми, кто зависит от ее выполнения, что создает дополнительные сложности. Кроме того, большинство из нас не любят оправдываться тем, что что-то не сделано. Даже если у вас действительно веская причина и человек на другом конце провода симпатизирует вам, все равно останется неприятный осадок — ведь вам снова пришлось извиняться и объясняться.

Если хотите избежать прерываний в работе, выполните те задачи, которые имеют к ним непосредственное отношение. Это позволит вам уделять больше времени работе и тратить меньше времени на объяснения, почему вы ее не сделали. Создайте себе репутацию человека, всегда все делающего вовремя, — и еще больше сократите количество прерываний, избавившись от надоедливых запросов о предоставлении промежуточных отчетов о ходе выполнения работы.

Следует отметить, что иногда прерваться бывает вполне уместно. Если продажа зависит от немедленного получения информации от покупателя, разумеется, менеджер

по продажам заинтересован в том, чтобы его прервали. Я же говорю о необходимости устранения нежелательных прерываний в работе и о том, что не следует усугублять ситуацию, давая другим повод отвлекать вас.

5. *Расчистите завалы.* Если вам приходится постоянно решать новые задачи, притом что уже накопилось какое-то количество незавершенных дел, вы должны заняться ими, если хотите контролировать свой рабочий процесс. Помните, что незавершенные дела создают дополнительную работу, поэтому их «ликвидация» способна сократить ее объем в большей степени, чем может поначалу показаться. Вот пять важных рекомендаций по поводу того, как справиться с грудой незавершенных дел:

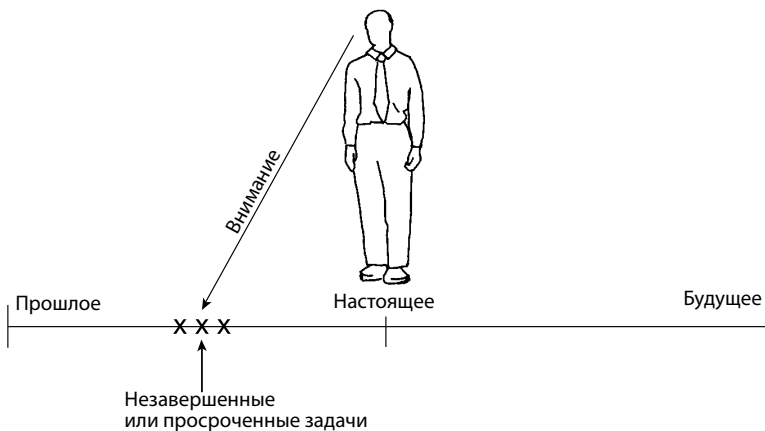
- 1) определите все незавершенные задачи;
- 2) установите приоритетность их решения;
- 3) каждый день выделяйте время на решение одной из них;
- 4) выясните, почему задача не была выполнена вовремя;
- 5) примите меры, направленные на устранение этих причин, чтобы предотвратить образование нового завала.

Расчистив старые завалы незавершенных дел и предотвратив образование новых, вы сможете смотреть вперед, вместо того чтобы оглядываться назад.

6. *Начните действовать с мыслями о будущем, а не о прошлом.* На рис. 2.1 показано, что происходит в голове человека, когда у него накапливается много просроченных или незавершенных дел. Символами «х» на диаграмме обозначены все задачи, которые необходимо было выполнить некоторое время назад. Ваш разум постоянно занят мыслями о прошлом. По мнению психологов, признаком ментального здоровья человека является то, в какой степени он действует, оглядываясь на прошлое,

по сравнению с тем, как он действует, опираясь на настоящее и думая о будущем. Если человек действует с мыслями о будущем, отталкиваясь от настоящего момента, он считается здоровым. Неудивительно, что мы чувствуем себя немного не в себе, если на нас давит груз незавершенных дел.

**Рис. 2.1.** При наличии незавершенных дел человек фокусирует внимание на прошлом, а не на будущем



Ничто так не утомляет,  
как постоянное давление незавершенных дел.

*Уильям Джеймс*

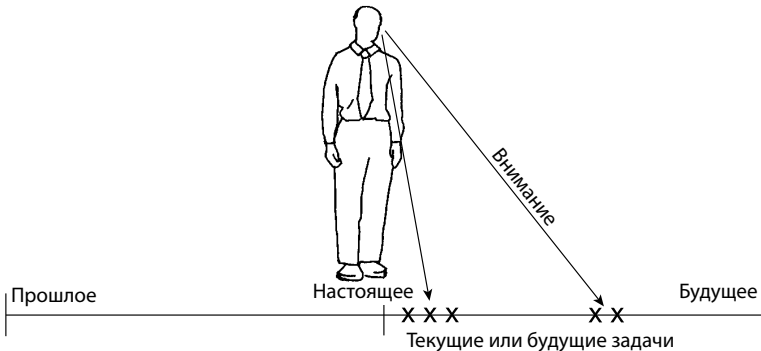
Действуя с оглядкой на прошлое, вы фокусируете свое внимание на том, что могло бы произойти, но не произошло — иными словами, на упущенных возможностях. Все, что побуждает вас действовать с мыслями о будущем, отталкиваясь от настоящего, приносит гораздо больше пользы, чем то, что постоянно возвращает в прошлое.

Представьте, что вам нужно пробежать дистанцию, на которой линия старта — это настоящее, а финиш — будущее. Если вместо того, чтобы начать бег с настоящего, вы

начнете с прошлого, вам понадобится гораздо больше времени, чтобы добраться до линии старта.

На рис. 2.2 показано, как, избавившись от завала незавершенных дел, которые возвращают мысли в прошлое, мы получаем возможность уделять все свое внимание настоящему. Это очень важно, поскольку наш объем внимания ограничен — он намного меньше, чем мы себе представляем. А ведь внимание — это именно то, что позволяет добраться до сути дела и завершить его.

**Рис. 2.2. При отсутствии незавершенных дел человеку гораздо легче сосредоточиться на текущих или будущих задачах**



Недостаток внимания мешает нам жить, чего бы это ни касалось — мойки окон или попыток создать шедевр.

*Надя Буланже*

**7. Прекратите беспокоиться по этому поводу.** Самое худшее, чем может обернуться для вас привычка откладывать дела на потом, — это ваше психическое и эмоциональное состояние.

Почти все люди склонны откладывать не очень приятные дела. Да, заниматься тем, к чему не лежит душа, — дело нелегкое, но если не решить эти проблемы вовремя, последствия

могут оказаться куда более плачевными, чем те, что вам довелось бы испытать, займись вы ими с самого начала.

Больше всего времени мы теряем из-за того,  
что не приступаем к делу сразу же.

*Доусон Тротман*

Проблему еще больше усугубляет тот факт, что многие из любителей откладывать дела на потом не только не выполняют поставленную задачу, но еще и постоянно мучаются тем, что не сделали свою работу. Такое беспокойство отнимает у них больше времени, чем может показаться на первый взгляд. В результате, им гораздо труднее предпринять что-то для решения проблемы.

Вспомните о тех проблемах, с которыми вам приходилось сталкиваться в прошлом. Разве беспокойство помогло их решить? Нет. Это произошло только в результате ваших действий.

Страх перед выполнением задачи отнимает  
больше времени, чем ее выполнение само по себе.

*Рита Эмметт*

Однажды я работал с группой образованных, талантливых молодых технических специалистов сервисной службы одной датской компании. Я заметил большое устройство, стоящее в углу одного из рабочих столов, и спросил, что это такое. Один из техников сказал:

— Это немой укор моей совести. Я пообещал клиенту еще месяц назад, что почию этот агрегат, но до сих пор не сделал этого.

— Но это же просто ужасно! — воскликнул я.

— Знаю. Я много думал об этом, но я так занят. Мне понадобилось бы всего два дня, но у меня слишком жесткий

график, и я не могу выделить на это время, — затем он добавил. — На самом деле вы могли бы мне помочь.

— Как? — поинтересовался я.

— Вы могли бы сказать моему начальнику, что я очень загружен работой.

Однако моя помощь выражалась в другом. Я сказал:

— *Сделайте это сейчас же!*

— Я не могу сделать это сейчас же, — возразил он. —

В два часа у меня встреча, и...

— Вот и отлично. Просто *возьмитесь за это сейчас же* — и посмотрим, как много вам удастся сделать, — настаивал я.

Техник отправился в мастерскую, бормоча что-то себе под нос, но через пятнадцать минут вернулся.

«О нет, — подумал я. — Наверное, ничего не получилось».

Он посмотрел на меня и сказал:

— Все готово.

— Готово? — переспросил я.

— Да, сделано, — подтвердил он. — Но на это могло понадобиться два дня.

Безусловно, нам не всегда так везет. Эта работа действительно могла занять два дня. Но ведь нечто подобное происходит с нами довольно часто, не так ли? Когда, в конце концов, вы беретесь за то дело, которое все время откладывали, оно оказывается не таким сложным, как казалось.

Самый короткий ответ — это действие.

*Джордж Герберт*

Большинство из нас склонны преувеличивать масштабы неприятной задачи. Мы просто боимся браться за нее, поэтому и откладываем. В предыдущем примере шла речь о человеке, который откладывал работу целый месяц, позволил ей стать

пятном на своей совести, вместо того чтобы уделить ей всего пятнадцать минут, которых она на самом деле требовала. В действительности это было откладывание дел на потом в чистом виде. Однако, какими бы ни были причины, клиента не обслужили, и он целый месяц оставался без устройства, которое сдал в ремонт.

Где же выход? Смело смотрите в лицо неприятным задачам и *приступайте к их решению сразу же*.

В своей книге «Непроторенная дорога» Скотт Пек\* называет первоочередное выполнение неприятных задач «отсрочкой удовольствия»:

Отсрочка удовольствия — это такое расписание для неприятностей и удовольствий, когда мы усиливаем удовольствие за счет того, что сначала принимаем неприятности и справляемся с ними. И это — единственный достойный образ жизни.

Какие из тех задач, которые стоят перед вами, вы готовы решать по принципу «сначала самое худшее»? Взяв на вооружение подход «*Сделайте это сразу же*», вы сможете преодолеть свое нежелание заниматься неприятными делами. Это поможет немедленно взяться за них, поставив перед собой цель выполнить и больше к ним не возвращаться. Некоторые люди даже гордятся тем, что могут заниматься в первую очередь самыми ужасными, неприглядными и трудными делами. Большинству из нас вполне под силу развить в себе такую же способность. Вспомните, что сказал Марк Твен: «Если вам нужно съесть две лягушки, проглотите сначала ту, которая побольше, и не смотрите на нее слишком долго». Следовательно, если у вас есть возможность устанавливать последовательность задач, которые приходится решать на протяжении дня, выберите ту, которая нравится меньше всего, — и выполните ее первой. В итоге вторая покажется вам не такой уж неприятной по сравнению с первой. Кроме того, то, что вы выполните

---

\* Пек М. Непроторенная дорога. — К. : София, 1999.



в первую очередь самую непривлекательную работу, существенно повысит вашу уверенность в себе.

8. *Поверьте в себя.* В книге «Все дело во времени» («It's about Time») Линда Сападин пишет: «Откладывание дел на потом неизбежно снижает самооценку человека, что приводит к утрате оптимизма, ощущения счастья и творческой энергии. Людям, которые страдают хронической привычкой откладывать дела на потом и ничего не предпринимают, чтобы преодолеть ее, становится все труднее не только добиваться своих личных целей, но даже формулировать их».

Склонность откладывать дела до лучших времен и искать какие-то оправдания этому приводит к накоплению негативных эмоций, которые не всегда заметны. Во время одного из занятий по программе PEP молодая женщина, которая недавно вышла замуж, начала неудержимо смеяться, когда была затронута тема откладывания дел на потом. Когда ее спросили, что вызвало такую бурную реакцию, она ответила:

Я вспомнила о гофрированной рубашке своего мужа. Понимаете, я ненавижу гладить, особенно эту рубашку с гофрированной вставкой. Я всегда беру вещи, которые лежат в корзине для белья под этой рубашкой, и глажу сначала их.

Когда я поинтересовался, что же происходит, когда в корзине остается только рубашка, она ответила: «Я снова бросаю ее в стиральную машину! Мой муж никак не может понять, куда делась его любимая рубашка». Склонность откладывать неприятные дела на потом приводит к накоплению огромного количества негативных эмоций, что, разумеется, сказывается на самооценке человека.

Придерживаясь принципа «*Сделайте это сразу же!*», решая неприятные задачи в первую очередь и выполняя трудную работу шаг за шагом, вы избавите себя от стресса и тревоги, станете более уверенными в себе и повысите свое

самоуважение. Всего за один день выполнения программы РЕР ее участникам удастся полностью очистить от бумаг и документов свои рабочие столы, картотечные ящики и компьютеры. Они начинают понимать, что могут добиться намного большего, чем могли себе представить. Их больше не мучают угрызения совести. Они практически сразу же обретают уверенность в себе.

## Не все можно и нужно делать сразу же

Знать, когда не нужно работать усердно,  
так же важно, как знать, когда это следует делать.

*Харви Маккей, «Как плавать среди акул  
и не быть съеденным заживо»\**

Итак, о необходимости делать работу сразу же сказано уже достаточно. Теперь позвольте удивить вас, заявив, что не всегда можно или нужно сразу приступать к делу. Даже если вы попытаетесь позвонить Мэри, это ничего вам не даст, — ее не будет на работе до понедельника. Ваш клиент может позвонить вам в тот момент, когда вы идете выпить кофе. Безусловно, расстановка приоритетов действительно играет важную роль в обеспечении высокой эффективности работы и получении нужных результатов. Однако в конечном итоге успех приходит только к тому, кто действительно занимается делом. А ведь во многих случаях оно стоит на месте только потому, что его никто не делает!

Срочность некоторых задач может стать для человека прекрасным оправданием для откладывания других дел на потом. Конечно, никто не спорит, бывают случаи, когда вы не можете *сделать это сразу же* или когда не *стоит этого делать*. Проявлять здравый смысл нужно всегда — иначе

---

\* Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. — Минск : Попурри, 2008.

вы рискуете *сделать сразу же какую-нибудь глупость*. Тем не менее, если ваш подход к выполнению работы сводится к тому, чтобы постоянно выбирать приоритетные задачи, давать им созреть, откладывая на потом, непрерывно перекладывая бумаги с места на место или просматривать электронную почту — значит, на самом деле вы *бездействуете* и лишь укрепляете свою привычку ничего не делать. Придерживаясь принципа *«Сделайте это сразу же»*, не придумывая никаких оправданий для откладывания дел на потом, вы обретаете способность *действовать*.

## Сделайте решительность одним из своих рабочих навыков

В момент принятия решения самое лучшее, что можно сделать, — это принять верное решение. Самое худшее, что можно сделать, — это бездействовать.

*Теодор Рузвельт*

Как правило, успешные люди не тратят много времени на принятие решений, но им требуется много времени на то, чтобы изменить уже принятое решение.

Многие люди боятся принимать решения. Ведь потом придется отвечать за их последствия. Если принятие решений — ваше слабое место, один способ поможет справиться с этим. Просто представьте самые худшие последствия своего решения и спросите себя, сможете ли вы их принять. Если ответите «да» — смело принимайте решение.

Вы не можете всегда быть на все сто процентов уверены в правильности своих действий. Знаменитый американский генерал времен Второй мировой войны Джордж Паттон придерживался такой формулы успеха: «Если у вас есть план, в котором вы уверены на 80%, вы должны со всей энергией взяться за его выполнение».

9. *Развивайте решительность при принятии решений.* Вы должны осознавать: время, которое вы тратите на принятие решения, не увеличивает вероятность того, что оно окажется правильным. Примите тот факт, что, несмотря на все ваши старания, некоторые решения бывают ошибочными. Уделяйте их принятию ровно столько времени, сколько нужно. Вы должны понимать, что промедление «следует само по себе рассматривать как решение. Это решение ничего не решать»\*.

Бенджамин Франклин — знаменитый изобретатель, политик и философ XVIII столетия — придерживался следующего подхода к принятию решений. Возьмите лист бумаги и согните его, чтобы разделить на две части. На левой стороне запишите все доводы в пользу принятия решения. На правой — все аргументы против. Сопоставив два списка, вы составите более четкое представление о том, в каком направлении лучше двигаться.

Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему руководителю, я бы назвал слово «решительность». Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, собрать все возможные схемы и цифровые данные, но в конечном счете вам придется свести всю информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать.

*Ли Якокка*

Мне приходилось встречать решительных людей, которые принимали ошибочные решения. Интересно, что они все равно добивались той цели, которая стояла за их принятием. Я убежден в том, что в основе данного феномена лежит какой-то естественный закон. Возможно, сам факт принятия

---

\* Цитируется по: Спенсер М. When Bad Habits Happen to Good People: How to Rid Yourself of Procrastination and Other Work-Related Vices («Когда плохие привычки формируются у хороших людей. Как избавиться от привычки откладывать дела на потом и других негативных рабочих привычек»). *Прим. авт.*

решения важнее того, является ли оно правильным, и оказывает более сильное влияние на результат. Будьте решительными, действуйте и добивайтесь успеха в работе и в жизни.

Хороший план, энергично выполненный сегодня, лучше идеального плана, который будет выполнен на следующей неделе.

*Генерал Джордж Паттон*

## Выработайте привычки, основанные на принципе «Сделайте это сразу же»

Промедление с легким делом превращает его в трудное, промедление же с трудным делом превращает его в невозможное.

*Джордж Хорас Лоример*

Нравится нам это или нет, все мы — рабы привычек. Большинство из нас легко попадает под влияние рутины. Например, как часто вы ездите на работу по одному и тому же маршруту, или обедаете в одном ресторане, или начинаете рабочий день с одного и того же занятия? Некоторые из этих привычек и рутинных действий приносят пользу; некоторые могут работать против вас, поэтому полностью подчинять свою жизнь таким привычкам было бы в высшей степени неразумно.

Есть ли привычки, которые сто́ит выработать? Безусловно. Такие привычки, как осторожное вождение или вежливость по отношению к друзьям и коллегам, очень полезны и должны стать частью вашей жизни. Привычка делать все сразу же поможет вам обрести решительность, начать действовать и всегда находиться в движении. Приступив к чтению этой книги, вы поставили перед собой цель избавиться от старых рабочих привычек и стать более эффективными, а значит,

более продуктивными. Проактивный подход к выполнению работы, основанный на немедленном принятии решений, позволит вам добиться этой цели.

Откладывать дела на потом — плохая привычка.

В книге «Как добиться своего. Азбука тайм-менеджмента» («Getting Things Done: The ABC's of Time Management») Эдвин Блисс так описывает привычку откладывать дела на потом:

Когда нам не удастся действовать так быстро, как следовало бы, это происходит в большинстве случаев не потому, что данная задача чрезвычайно сложна, а скорее потому, что у нас сформировалась привычка откладывать дела на потом при любой возможности. Такая тенденция редко проявляется только по отношению к какому-то одному делу; как правило, она представляет собой глубоко укоренившуюся модель поведения.

Не могу не согласиться с этим. Придерживайтесь принципа «*Сделайте это сразу же*» — и избавитесь от привычки откладывать дела на потом. Этот принцип позволит вам заменить модель поведения «сделаю это позже» на модель поведения, ориентированную на действие. Вы должны начать действовать еще до того, как дадут о себе знать ментальные барьеры, поэтому у вас нет времени на размышления наподобие: «Это слишком трудно», «Может, все решится само собой», «Может, этим займется кто-то другой», «У меня нет настроения», «Мне не хочется это делать».

## Стремление к совершенству

Возможно, некоторые из вас видят некое внутреннее противоречие между принципом «Сделайте это сразу же» и необходимостью делать все должным образом. Безусловно, придерживаться высоких стандартов выполнения каких бы то ни было задач — правильно и разумно. Однако некоторые люди не понимают, когда важно довести работу до совершенства, а когда важно *действовать*.

Перфекционисты часто медлят с выполнением работы. Ведь если они не уверены в том, что могут сделать ее идеально, зачем вообще ее делать? А следование принципу «*Сделайте это сразу же*» может означать, что вы не сможете выполнить задачу настолько хорошо, насколько вам хотелось бы.

Доктор Линда Сападин говорит об этом следующее:

Перфекционисты придерживаются крайней точки зрения: если уж что-то делать, то делать это лучше всех. Для них не существует приемлемой «золотой середины». ... Столкнувшись со сложной задачей, перфекционисты всегда разрываются между двумя крайностями: либо решить ее как можно лучше, либо вообще от нее отказаться.

Как правильно определить, где находится эта «золотая середина»? Какой автомобиль лучше выпускать — Rolls-Royce, близкий к идеалу? Или Mercedes? Или Ford? Стоимость Rolls-Royce составляет около 250 тыс. долл., Mercedes — около 80 тыс. долл., Ford — 25 тыс. долл. Все эти автомобили доставят вас, куда надо. Каждый производитель обслуживает конкретный рынок. На этом рынке есть максимальная цена, которую потребители готовы заплатить. Производитель выпускает автомобили, соответствующие ожиданиям потребителей.

Приступая к работе, не задавайте себе вопрос: «Как я могу ее выполнить наилучшим образом?». Вместо этого спросите себя: «На какой уровень качества рассчитывают наши клиенты?» Если у вас есть склонность к перфекционизму, вы, по всей вероятности, привыкли медлить с выполнением работы. Но ведь ваши клиенты в большинстве случаев ждут от вас быстрой реакции на их запросы.

Безусловно, любую работу необходимо делать качественно, но решите, что это означает в вашем случае, и *сделайте сразу же!*

## Дисциплинированность

Когда заходит речь об изменении модели поведения, чаще всего звучит слово *дисциплинированность*. «Все дело в дисциплине. Если бы я был более организованным, то мог бы больше заниматься физической подготовкой... бросить курить... придерживаться диеты». Да, дисциплинированность — действительно важное качество, однако я считаю, что этот аргумент не имеет особого смысла. Если вы достаточно дисциплинированы для того, чтобы придерживаться какой-то рутинной практики, стало быть, у вас появилась новая привычка. И именно она помогает вам придерживаться новой практики. Приучите себя братья за дело сразу же — и вскоре это войдет у вас в привычку. Впоследствии, благодаря ей, отпадет необходимость призывать себя к дисциплине. Уильям Джеймс, исследования человеческого поведения которого получили широкую известность, утверждает, что, если вы делаете что-то каждый день на протяжении 30 дней, это превращается в привычку. Попробуйте проверить это на принципе *«Сделайте это сразу же»*.

Честно говоря, сейчас речь идет о чем-то большем, чем просто преодоление привычки откладывать дела на потом. Разговор идет об отношении к работе и к жизни в целом. Таким образом, получается: я работаю с упреждением; я готов действовать; я выше тех проблем, с которыми сталкиваюсь. Эти качества обуславливаются вашим восприятием различных аспектов своей работы и жизни, а также тем, как вы привыкли действовать в таких случаях.

Итак, что вы должны в первую очередь сделать сейчас? Приступить к делу. Сфокусироваться на первоочередных задачах, которые вам предстоит решить. Организовать свой рабочий процесс так, чтобы *делать это сразу же* — и делать лучше!



## Выводы и рекомендации

1. Приступайте к работе. Подойдите к своему рабочему столу (если необходимо — с этой книгой в руках) и упорядочьте все бумаги, лежащие на нем или в любом другом месте вашего рабочего пространства. Изучите каждый лист бумаги и определите, что с ним делать, чтобы довести работу до завершения. Сделайте все возможное, чтобы выполнить это задание, и уберите лист со своего стола, чтобы он больше не попадался вам на глаза. Если на выполнение задачи потребуется несколько часов, выделите для этого время в своем рабочем графике.
2. Просмотрите всю корреспонденцию в папке «Входящие» своей электронной почты, прослушайте голосовые сообщения, прочитайте сообщения, пришедшие по факсу, — и по мере возможности сделайте то, что требует каждое из них. Если для решения какой-то задачи понадобится несколько часов, внесите ее в свой ежедневник, назначив более подходящее время.
3. Определите, какие задачи вам предстоит решить, а также что нужно сделать, чтобы довести каждую из них до завершения. Работайте над их выполнением столько, сколько можно. В случае возникновения препятствий принимайте разумные решения. Задайте себе вопрос: «Как сделать это другим способом?» Если вы решите поручить эту задачу кому-то другому, не забудьте проконтролировать ее выполнение.



# 3. Организуйте это сразу же!

Не агонизируйте – организуйте.

*Флоринс Кеннеди\**

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- как привести в порядок рабочее место и сэкономить время;
- прекратить тратить время на поиски нужных вещей и завести отдельные папки для рабочих, справочных и архивных материалов;
- систематизировать компьютерные файлы и создать удобную систему каталогов для них и для сообщений электронной почты;
- уделять деталям организации работы ровно столько внимания, сколько и самой работе.

Чтобы придерживаться рутинной практики, которая позволила бы вам выработать привычку выполнять каждую задачу *сразу же*, вы должны быть хорошо организованным. Вы будете удивлены, сколько времени сможете сэкономить, всего лишь обустроив свое рабочее пространство так, чтобы в нем были созданы все условия для максимально эффективной работы.

---

\* Основатель Национальной организации женщин. *Прим. авт.*

## Солдатская история

Солдат — это образцовый пример внимания к деталям. Когда новобранцы прибывают в учебный лагерь для прохождения базовой военной подготовки, их обучают основным навыкам. Помимо физической подготовки солдат довольно жестко учат правильно застилать постель, чистить обувь, содержать в порядке туалетные принадлежности, чистить оружие и т. д. Разумеется, сержант старается приучить солдат прежде всего к тому, чтобы они подчинялись приказам. Но за этим стоит нечто большее. Базовая подготовка в вооруженных силах состоит именно в обучении базовым навыкам. Овладение ими — основа подготовки успешного солдата.

Нет более серьезной профессии, чем солдат, особенно во время войны, когда на кону стоит его жизнь. Важно правильно носить оружие и поддерживать его в идеальном состоянии. Когда враг наступает, солдат не может себе позволить, чтобы вовремя не почищенное им оружие дало сбой. Недисциплинированные, нерадивые солдаты, скорее всего, погибнут. Именно поэтому сержанты очень серьезно относятся к обучению новобранцев всем базовым навыкам.

Степень вашей подготовленности и организованности для выполнения работы гораздо важнее, чем многие полагают. Беспорядок способен стать вашим «убийцей».

Беспорядок и неразбериха — это недостатки замысла, а не атрибуты информации. Такой вещи, как информационная перегрузка, не существует.

*Эдвард Тафти*

## Устранение беспорядка

Беспорядок — это тот хаос, с которым вы сталкиваетесь каждый день, входя в офис. Ваше пальто висит на спинке стула,

потому что вы не повесили его на вешалку. Полдюжины отчетов уютно устроились под остатками вчерашнего обеда в углу шкафа для хранения документов. А вот и стопка журналов, которые вы собирались почитать, но так этого и не сделали. По всему столу разбросаны письма. Тут же лежат и неоконченные, которые вы пишете от руки, чтобы персонализировать. Нашелся и CD-диск, который вы хотели послушать дома в выходные, но он так и остался лежать под квартальным отчетом.

Беспорядок — этот избыточный, неорганизованный хлам не нужен на рабочем месте. Порой мы каждый день кричим на детей, чтобы они ничего не разбрасывали и убрали свою комнату, а сами идем в захламленный офис и даже не обращаем внимания на царящий там кавардак. Однако беспорядок в офисе и на рабочем столе мешает нам эффективно выполнять свою работу.

## Что создает беспорядок?

Главный источник беспорядка — бумаги. Что произошло с идеей безбумажного офиса? Было время, когда людям казалось, что развитие новых технологий позволит избавиться от бумаг, поскольку вся информация будет храниться в электронном виде. Может быть, когда-то так и произойдет, но пока, увы, до этого далеко. Компьютер распечатывает такое количество бумаг, что мы не успеваем от них избавиться; копировальные машины тоже весьма эффективно выдают целые кипы. Сегодня бумажных документов стало даже больше, чем раньше.

Электронная почта — еще один источник беспорядка, который иногда кажется еще хуже, чем груды бумаг (если такое возможно), хотя и прекрасное изобретение. Сейчас служебную записку можно отправить 150 адресатам, нажав всего одну клавишу. Некоторые люди получают

до 200 электронных писем в день. Можете себе представить?! Возможно, вам и не нужно представлять — вы знаете это на собственном опыте.

Еще один источник беспорядка — ненужные вещи. Один мой друг недавно привел в порядок свой шкаф для одежды. Его заставила это сделать жена, заподозрив, что там завелись мыши. Офисы похожи на такие шкафы — места, где мы накапливаем всякий хлам. Тот мужчина и его жена переехали в новый дом на противоположной стороне улицы и перевезли все вещи. Много из того, что они взяли с собой, они хранили месяцы и даже годы на случай, если им что-то понадобится. Они сложили все эти вещи в новом доме в кладовку и не заглядывали туда месяцами.

Такие истории вызывают у нас смех, но ведь они отображают типичное поведение людей. Многие из нас считают, что когда-нибудь им может понадобиться что-нибудь из вещей, которые они хранят у себя в доме. Многие собирают различные журналы, хотя никогда не просматривают их во второй раз. Так зачем же их хранить? Зачем приводить в порядок? Рано или поздно наступит момент, когда вам придется реалистично взглянуть на вещи и оценить, что вам действительно нужно, а что нет. Если какая-то вещь вам не нужна — избавьтесь от нее!

## Почему поддерживается беспорядок?

Беспорядок олицетворяет собой подход человека к работе и жизни. Он говорит о таком человеке, например, то, что подобный хаос может твориться и у него в голове. Одни объясняют беспорядок тем, что он дает им пищу для ума и способствует творческому процессу. Другие убеждены, что творческие люди рождаются такими.

Однажды одна из моих коллег рассказала мне историю о том, как она впервые побывала в доме знаменитого

художника в Нью-Йорке. До этого у нее уже сложилось определенное представление о том, как должен выглядеть дом художника: авангардистским, очень захламленным, с расставленными по углам картинами и студией, изобилующей всякими предметами, стимулирующими творческое воображение. Однако когда она вошла в дом и оглянулась вокруг, то увидела везде полный порядок и чистоту. Она подумала, что, возможно, художник сделал уборку в ожидании гостей, но, зайдя в его студию как-то вечером, застала и там идеальный порядок: все кисточки на своих местах, тюбики с краской тоже аккуратно сложены и подписаны. Она не могла поверить своим глазам: увиденное полностью противоречило ее представлению о том, как работают художники.

Не удержавшись, она задала хозяину дома вопрос, на что он ответил, что научился этому в колледже, когда изучал искусство. Его учили содержать все свои инструменты в полном порядке. Художник знал, что кисточки быстро испортятся, если их не мыть после каждого использования. Он подписывал все свои краски, чтобы не забыть, какие именно смешивал.

Если вы хотите работать так же эффективно, как этот художник, то должны быть организованными и поддерживать свое рабочее место в чистоте. В аккуратной, уютной обстановке гораздо легче работать.

Некоторые считают, что беспорядок может быть источником вдохновения и творчества. В книге «Эффективный беспорядок»\* Эрик Абрахамсон и Дэвид Фридман пишут: «Умеренно неорганизованные люди, организации или системы часто оказываются более эффективными, более креативными, более гибкими, чем очень хорошо организованные». Думаю, ключевое слово здесь — «умеренно».

---

\* Абрахамсон Э., Фридман Д. Эффективный беспорядок. — М.: Эксмо, 2010.

Задача устранения беспорядка состоит в том, чтобы избавиться от лишнего хлама, который отвлекает внимание и мешает эффективно работать. Вы не должны ставить перед собой цель просто очистить свой стол. Если в вашем кабинете есть разные безделушки, которые вас вдохновляют, непременно сохраните их. Однако, если одни бумаги завалены кучей других, вы теряете важные документы из виду или вспоминаете о том, что и не собирались делать, — все это вряд ли можно назвать источником вдохновения. Я настоятельно рекомендую вам не впадать ни в одну из крайностей.

## С глаз долой?

Я знаю людей, которые считают, что «с глаз долой» в буквальном смысле слова означает «из сердца (или из мыслей) вон». Они боятся, что забудут о том или ином задании, если у них перед глазами не будет какого-либо напоминания — хотя бы стикера. Поэтому стараются держать все в поле зрения.

Я согласен с этим. Если что-то находится вне поля вашего зрения, вы действительно можете об этом забыть. Когда человек говорит мне, что ему трудно держать все в памяти, я знакомлю его со своей системой запоминания. Большинство людей, которые раскладывают по всему рабочему столу записки с напоминанием о том, что им нужно сделать, уверены, что это действительно помогает. На самом деле эти записки только отвлекают внимание и в большинстве случаев способствуют усилению стресса.

Я советую выделить место для хранения бумаг и других предметов. На столе должно оставаться только то, над чем вы сейчас работаете. Используйте хорошую систему календарного планирования, которая напоминала бы вам о делах только тогда, когда вы действительно должны к ним приступить.



## Не игнорируйте очевидного

Стремясь усовершенствовать рабочий процесс, мы часто не замечаем очевидного. Мы пытаемся решить более сложные проблемы, но упускаем некоторые важные детали. К ним, в частности, относятся: рабочий стол, ручки, скотч, скрепки, лампы, папки, зажимы для бумаг, стул, компьютер, компьютерные диски и многое другое. Беспорядок — обычное дело в офисных кабинетах: ножницы лежат не на месте; степлер заклинило; диспенсер скотча пуст; бумаги разбросаны как попало. И мы почему-то думаем, что можем эффективно работать в таких условиях.

Многие люди не понимают, что, не поддерживая порядок на рабочем месте, они сами себе мешают эффективно выполнять текущие обязанности.

Вы считаете, что все это пустяки? Возможно, но в одном из выпусков *Wall Street Journal* шла речь о том, что сотрудники офисов тратят в среднем шесть недель в год на поиски нужных вещей! Трудно в это поверить? Да, но мой опыт подтверждает, что это правда.

Однажды я навестил одного высокопоставленного руководителя банка, в подчинении у которого было около 2 500 сотрудников. Этот очень умный бизнесмен сделал карьеру благодаря своим лидерским качествам и деловому чутью. Однако он был очень перегружен работой и хотел, чтобы я помог ему исправить ситуацию. Заметив на его столе какую-то стопку бумаг, я спросил, что это такое. Он сказал, что это бумаги, в которых нужно проделать отверстия, но у него еще не дошли до этого руки. И я решил преподать ему урок по применению принципа *«Сделайте это сразу же»* — и попросил проделать эти отверстия прямо сейчас. Он сказал «Хорошо» и вышел из кабинета. Я последовал за ним. Мы прошли мимо шести сотрудников, потом по коридору, затем открыли дверь и спустились по лестнице

в кладовую. Он взял дырокол, вернулся в кабинет и принялся за дело. Ему приходилось проделывать всю эту процедуру каждый раз, когда нужно было воспользоваться дыроколом. Я спросил его: «Почему бы вам не завести себе дырокол?» Он посмотрел на меня и сказал: «Хорошая мысль!» Странно, но ему она просто не приходила в голову.

К числу таких очевидных вещей относится не только доступ к инструментам, которыми вы пользуетесь при выполнении работы. Посмотрите со стороны на обстановку в вашем кабинете. Ваш стол стоит в подходящем месте? В помещении достаточно тепло зимой и прохладно летом? У вас удобное кресло?

Однажды я проводил занятия по программе PEP в компании Philips Electronics. Находясь в кабинете одного из ее участников, я заметил, что тот сидит в очень неудобной позе. Я поинтересовался, в чем проблема, на что он ответил: «У меня болит спина». Осмотрев его кресло, я увидел, что оно сломано. «Почему бы вам не заменить это кресло новым?» — недоуменно спросил я.

Когда я заглянул в тот кабинет в следующий раз, там уже стояло новое кресло. Хозяин кабинета сказал: «Это просто удивительно. Как только у меня появилось новое кресло, сразу же перестала болеть спина. Теперь я намного успешнее справляюсь со своей работой».

Еще один сотрудник этой же компании существенно повысил свою продуктивность, просто пересев лицом к окну, а не к двери. Поскольку дверь его кабинета была всегда открыта, проходящие мимо люди постоянно отвлекали его внимание. Когда он встречался с ними взглядом, они часто останавливались и заходили в кабинет, чтобы поздороваться и поболтать. В результате его постоянно прерывали. Когда этот человек развернул свой стол и кресло к противоположной стене, проходящие мимо коллеги прекратили отрывать его от работы.

## Начните с самого важного

Если вы хотите организовать рабочий процесс так, чтобы это привело к повышению продуктивности, то должны продумать ряд важных моментов, которые остаются вне поля зрения большинства людей. В рабочем ли состоянии инструменты, которыми вы пользуетесь? Легко ли вам выполнять свою работу? Эти два вопроса «белым воротничкам» следовало бы обязательно задавать себе, хотя они редко это делают. Если на сборочной линии рабочему приходится каждый раз сгибаться, чтобы поднять тяжелый инструмент, это означает, что процесс сборки необходимо изменить. Возможно, нужно предоставить рабочему какой-то рычаг, чтобы сократить его время и усилия. Точно так же, если вам приходится перебирать несколько бумаг или папок всякий раз, когда нужно позвонить, вам следует внести изменения в свой рабочий процесс. Главное — сделать его таким, чтобы вам было легче *делать все сразу же*.

## Ваш набор офисных принадлежностей

Давайте уточним, какими офисными принадлежностями вы пользуетесь при выполнении работы. Если вы читаете эту главу не у себя за письменным столом, представьте, что вы сидите за ним. Мысленно воспроизведите планировку своего рабочего пространства. Какие предметы там находятся?

1. *Три лотка для бумаг* (не для хранения!). Обратите внимание, их у вас должно быть три: лоток для входящих бумаг, лоток для бумаг, находящихся в работе, и лоток для исходящих бумаг. Ваша система лотков должна выглядеть так, как показано на рис. 3.1.

## 2. Стандартные офисные принадлежности: степлер, ручки, карандаши, ножницы, скотч, калькулятор, чистые диски, карманный компьютер, стикеры, скрепки, маркеры и т.п.

**Рис. 3.1. Система лотков для бумаг**

Входящая корреспонденция и бумаги, к которым вы еще не прикасались. Если вы берете какой-то документ в руки, сделайте с ним все, что нужно! Если вы очень заняты и у вас есть секретарь, поручите ему просмотреть ваши бумаги и разложить их по папкам, которые отображают их приоритетность — например, такие папки: «На подпись», «Срочные», «Служебные записки», «Для прочтения» и т.п.

Резервный лоток, предназначенный для бумаг, которые необходимо прочитать, подшить и т.д. Постарайтесь не допускать накопления слишком большого количества документов. Вам будет легче сделать это, придерживаясь следующих правил: прочитывать короткие документы сразу же; просматривать содержание и выделять отдельные параграфы; поручать часть работы подчиненным; составлять короткие тезисы; выделять время для более внимательного прочтения некоторых материалов. В ряде случаев для хранения бумаг требуются специальные дополнительные лотки.

Лотки «Входящие бумаги», «Бумаги в работе» и «Исходящие бумаги» должны всегда находиться на расстоянии вытянутой руки, что позволит эффективно использовать их.

Лоток для бумаг, подлежащих обработке в ближайшее время. В нем должны находиться документы, с которыми вы начали работать, но не смогли довести дело до конца — например, из-за того, что ожидаете дополнительную информацию или ответный звонок, или вам пришлось прерваться на решение более срочного вопроса. Этот лоток не предназначен для бумаг, которые вы откладываете на потом без причины, или связанных с незавершенными проектами.



Готовые документы, которые необходимо передать дальше. Отправляйте по несколько штук в день перед тем, как покинуть офис, или поручите это секретарю

Мне приходилось встречать людей, у которых на столе лежат два, а то и три будто бы сломанных степлера. Разумеется, на самом деле они исправны — просто в механизме застряли скобки, и никто не удосужился их оттуда вытащить. Хуже всего, что каждый раз, когда такому человеку нужен степлер, он берет его у своих коллег! Возможно, вам кажется, что степлер — это мелочь, но ведь это один из главных инструментов «белого воротничка», и от поддержания таких устройств в рабочем состоянии зависит эффективность и результативность его работы.

Позаботьтесь о том, чтобы у вас были все нужные принадлежности и чтобы они находились в рабочем состоянии. Прекратите постоянно одалживать их у коллег. Выделите немного времени на то, чтобы выяснить, какие инструменты у вас есть, а каких не хватает. Восполните недостающие. Храните их все в среднем ящике стола или в более мелких боковых ящиках, а не на рабочем столе.

В то же время вы не должны быть расточительны. Нужно бережно относиться к инструментам. В бухгалтерии часто говорят о невероятном расточительстве сотрудников компаний: «После того как организовали правильно свою работу, мы выяснили, какой инвентарь у нас есть, какую его часть мы используем и какую देваем непонятно куда». Если размеры таких потерь подсчитать, полученная сумма просто поражает.

Однажды я занимался внедрением программы PER в одной брокерской компании среднего размера. Я по очереди обошел все рабочие столы, находившиеся в офисе, со словами: «Соберите все лишние предметы, которые у вас есть, и верните их на центральный склад». Я это сделал по одной простой причине: люди часто жалуются, что не могут найти на складе того, что им нужно, или (так часто бывает в небольших компаниях) что уже израсходован весь квартальный или годичный бюджет на закупку офисных принадлежностей, поэтому их не за что купить. После того как я обучил некоторым принципам программы PER около 120 сотрудников компании, я собрал все те офисные принадлежности, которые они нашли в своих столах. Их оказалось столько, что целый год можно было вообще ничего не покупать! А нужно было всего лишь сделать ревизию в ящиках письменных столов сотрудников. И это весьма типичная ситуация. Если вы столкнетесь с проблемой нехватки офисных принадлежностей — поищите их у себя в столе, на столе и вокруг него. Готов побиться об заклад, там вы найдете десяток ручек

и прочих предметов, о существовании которых даже не догадывались.

Принцип, использованный по отношению к столам, применим и к информации в ваших бумагах: *вы не пользуетесь тем, о существовании чего даже не подозреваете*. А ведь без упорядочивания и поддержания в рабочем состоянии всех офисных принадлежностей и документов вы даже не знаете, что у вас есть. Следовательно, неэффективно используете имеющиеся у вас ресурсы. Подумайте о людях, выживших после кораблекрушения, которые оказались в океане в резиновой лодке. Первым делом им нужно собрать и взять на учет все, что у них осталось, один предмет за другим. У них больше ничего нет, поэтому ничто не должно пропасть зря. Расточительство в подобной ситуации может стоить им жизни.

## Знакомьтесь с новинками рынка

Следите за новинками на рынке систем и инструментов тайм-менеджмента. Выработайте привычку просматривать каталоги или регулярно заходить в магазины офисных принадлежностей, чтобы отыскивать там новые средства и инструменты, которые помогут вам в выполнении текущих задач. Возможно, вас удивит то, что вы там найдете.

Я помню одну женщину, которая работала в страховой компании. Она была очень неорганизованной и не хотела следовать моим рекомендациям. Дело в том, что у нее была уникальная профессия, и мои решения не вполне соответствовали тем условиям, в которых она работала. Но как-то одна из ее коллег принесла в офис систему, состоящую из карточек размером примерно семь на двенадцать сантиметров и кожаной обложки с маленькими карманчиками для их хранения. Человек должен был записывать по одной задаче на карточке и вкладывать

такие карточки в карман для дел, намеченных на следующий день. Коллеге эта система показалась бесполезной, но, вместо того чтобы выбросить ее, она отдала ее моей подопечной. Ей система понравилась и в конечном итоге помогла решить много проблем.

Существует множество прекрасных инструментов повышения результативности. Одному человеку какой-то из них может показаться совершенно неэффективным, тогда как другой не может без него обойтись. Воспользуйтесь существующими инструментами и выберите из них те, которые больше всего соответствуют вашему стилю работы.

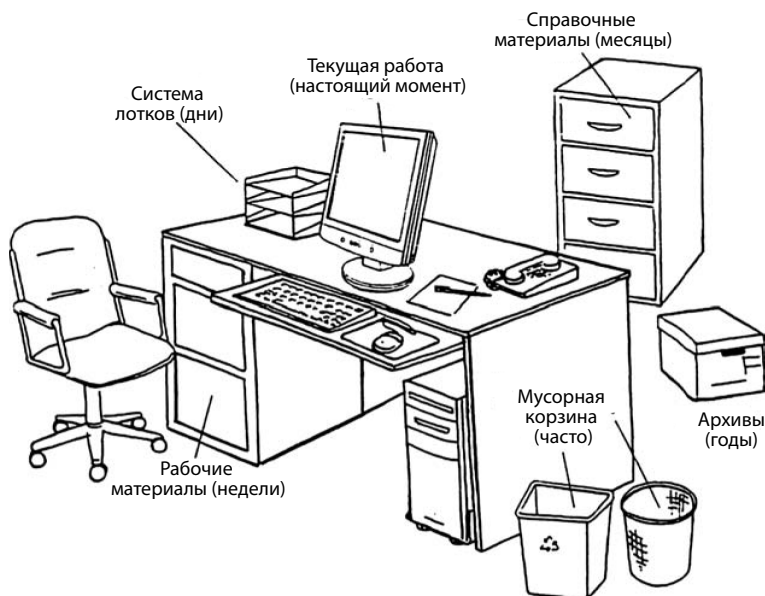
## Организация документов, сначала бумажных

Хотя многие из нас переходят к электронной документации, нам все равно приходится иметь дело с огромным потоком бумаг. Мы выяснили, что, если вы научитесь упорядочивать свои бумаги, процесс организации оставшейся части рабочего пространства не вызовет особых трудностей. Если у вас нет проблем с организацией бумажных документов, вы можете пропустить этот раздел и перейти к разделу, посвященному систематизации электронных файлов.

Чтобы лучше справляться с бумажной работой, упорядочьте свои бумаги и папки по частоте использования. Те документы, к которым вы обращаетесь чаще всего, должны находиться от вас на расстоянии вытянутой руки. Ваш стол — это рабочая поверхность, поэтому на нем могут лежать только те бумаги, с которыми вы работаете в настоящий момент.

Рисунок 3.2, на котором показаны места для хранения бумаг, дает общее представление об оптимальной организации рабочего пространства.

Рис. 3.2. Места для хранения бумаг



Для распределения потока документов у вас должна быть система, состоящая из трех лотков. На рис. 3.1 показано, как она может выглядеть и как ее лучше всего использовать. Ваши лотки для входящих бумаг, для бумаг, находящихся в работе, и для исходящих бумаг предназначены для тех документов, которые следует обработать на протяжении нескольких дней, не более. Кроме того, вы должны создать папки для рабочих, справочных и архивных материалов. Эти три типа папок представляют собой важный инструмент управления потоком документов.

1. *Папки для рабочих материалов* предназначены для хранения документов, касающихся текущих проектов и рутинных обязанностей. Как правило, 80% вашей работы связано с 20% рабочих материалов, поэтому они должны находиться на расстоянии вытянутой руки, лучше всего — в выдвижном ящике письменного стола



в виде подвесных папок. В папках для рабочих материалов следует хранить бумаги, которые вы регулярно используете в работе на протяжении нескольких недель или месяцев, или бумаги, связанные с текущими проектами, за реализацию которых вы отвечаете.

2. *В папках для справочных материалов* хранится основная масса тех документов, которые есть в вашем офисе. Поскольку вы регулярно пользуетесь ими, они должны быть недалеко от вас, но не обязательно на расстоянии вытянутой руки.
3. *Архивные материалы*, хранение которых предусмотрено законом, могут понадобиться разве что от случая к случаю. В таких папках содержатся документы за предыдущие годы; их можно хранить за пределами офиса.

### **Рабочие материалы**

Однажды человек, на рабочем столе которого возвышались пять стопок бумаг, сказал мне с непроницаемым лицом, что точно знает, где что находится. Я спросил: «В таком случае вы, наверное, считаете, что нет смысла систематизировать папки?» Он показал рукой на тот хаос, который царил на его столе, и ответил: «У меня уже есть система. Вот она».

Затем зазвонил телефон. Собеседник попросил этого человека посмотреть служебную записку, отправленную несколько дней назад. «Да, конечно, минуточку», — сказал мой подопечный. Он подошел к одной стопке бумаг и перелистал их, затем бросил на меня смущенный взгляд, покраснел и подошел к следующей стопке. Оказавшись в неловком положении, он сказал звонившему: «Я вам перезвоню».

Я просто сидел и смотрел на него. В конце концов, он произнес: «Согласен, возможно, действительно нужно систематизировать папки, но, честное слово, потерявшийся лист точно был где-то рядом с голубым листом вон в той папке».

Людам кажется, что они знают, где что находится, и тем не менее теряют много драгоценного времени на поиски нужных вещей, потому что на самом деле не *знают* этого. Было бы неразумно полагать, что можно запомнить, где находится каждый лист бумаги.

Вот для чего предназначены папки для рабочих материалов. Как показано на рис. 3.3, в них, как правило, содержится информация нескольких типов:

1. *Справочная информация.* В этой папке находится информация, которая всегда должна быть под рукой: списки номеров телефонов, адреса, компьютерные коды и другие данные, которыми вы часто пользуетесь.
2. *Материалы, подлежащие обсуждению.* Сложите в папку материалы, которые собираетесь обсудить на плановых совещаниях, а также с теми сотрудниками, которым намереваетесь поручить выполнение задания.
3. *Рутинные обязанности.* В папках этой категории собрана информация, касающаяся выполнения рутинных задач, которыми вы занимаетесь ежедневно, еженедельно или ежемесячно.
4. *Текущие проекты.* В этих папках находятся документы, касающиеся текущих проектов. Создайте подвесные папки для каждого такого проекта и сложите в них все, что к нему относится. Просмотрите содержимое папок прямо сейчас и переместите менее срочные бумаги в папки для справочных материалов.
5. *Календарная картотека.* Как правило, она делится на две части: в первой — папки нумеруются от 1 до 12 (по количеству месяцев в году), во второй — от 1 до 31 (по количеству дней в месяце). Календарная картотека предназначена для хранения документов, работа с которыми отложена на более длительное время, а также бумаг, касающихся задач, выполнение которых необходимо проконтролировать.

**Рис. 3.3. Рабочие материалы**

Поскольку 80% вашей работы связано с 20% рабочих материалов, храните эти папки отдельно от других на расстоянии вытянутой руки

Календарная картотека для хранения документов, работа с которыми отложена на более длительное время, а также бумаг, касающихся задач, выполнение которых необходимо проконтролировать



Текущие проекты, над которыми вы работаете

Материалы, связанные с рутинными обязанностями, которые вы выполняете ежедневно, еженедельно или ежемесячно

Материалы, подлежащие обсуждению (материалы, которые вам предстоит обсудить на плановых совещаниях, а также с ключевыми исполнителями задач)

Справочная информация (списки номеров телефонов, адреса, компьютерные коды и т.д.)

### Календарная картотека

Создание календарной картотеки и ее ежедневная проверка станут для вас надежной системой напоминаний о том, что вы должны сделать. Предположим, мы с вами договорились встретиться 15 декабря. Вы можете положить список вопросов, которые хотите со мной обсудить, а также все необходимые для этого материалы, в папку под номером 15. В папки, соответствующие определенным числам декабря, можно вложить записки с напоминаниями такого типа: «Проверить расписание рейсов» и «Проверить стыковку рейсов в Чикаго». Кроме того, в одну из папок следует поместить напоминание о том, что, перед тем как отправляться в поездку, нужно найти себе замену на время отсутствия.

Благодаря календарной картотеке можно разгрузить и лоток для бумаг, находящихся в работе. Предположим, вам требуется составить договор, написание которого займет несколько часов. У вас есть все необходимые материалы, возможно даже первый вариант договора — но в него нужно внести все поправки до оговоренного конечного срока. Вы еще не сделали этого, поскольку по опыту знаете, что на это уйдет два часа, а вы не можете сейчас потратить столько времени. Поэтому вы отводите для этой работы два часа в четверг и кладете предварительный вариант договора в календарную картотеку, в папку под номером 11 (четверг, 11), где и найдете его в четверг, когда будете готовы заняться этой работой. Поскольку вы каждое утро просматриваете календарную картотеку, одиннадцатого числа вы находите предварительный вариант договора в папке под номером 11, смотрите в свой ежедневник и видите, что выделили для работы над ним время с 9 до 11 часов. Когда будет готов окончательный вариант, поместите его в лоток для исходящих документов и отправьте тому, кто будет заниматься им дальше.

Все принципы построения календарной картотеки для бумажных документов применимы и к созданию ее электронного варианта. Функции такой картотеки могут выполнять электронная записная книжка или карманный компьютер. Электронные календарные системы обычно входят в программу электронной почты. Для тех, кто работает без административной поддержки, они во многих случаях могут оказаться более эффективными и удобными в применении, чем бумажные.

Вы прекрасно понимаете, почему так важно ежедневно просматривать папки календарной картотеки. В этом суть философии *«Сделайте это сразу же»*. Просмотрев папку под номером, соответствующим текущей дате, вы будете точно знать, что вам нужно сделать в соответствии со своим рабочим графиком.

## Организация персональных рабочих материалов

Очень важно создать такую систему папок, которая охватывала бы все направления вашей работы, была продуманной и легко запоминалась и, самое главное, облегчала бы поиск нужной информации. Чтобы эта система работала, ее необходимо адаптировать к собственным нуждам. Это можно сделать посредством составления схемы, отображающей ваши должностные обязанности, направления деятельности и типы информации, требуемой для решения стоящих перед вами задач. На рис. 3.4 представлена примерная схема должностных обязанностей директора завода.

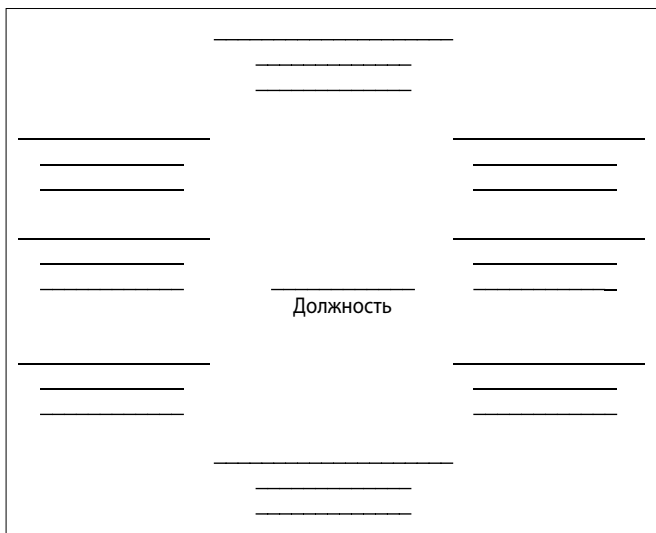
**Рис. 3.4. Примерная схема функциональных обязанностей, необходимая для создания системы папок**



А так выглядит упрощенная процедура анализа должностных функций. Составьте список самых общих обязанностей и используйте их в качестве ключевых слов схемы. Скорее всего, ваша должность предполагает от шести

до восьми основных обязанностей. Затем перечислите более мелкие обязанности, из совокупности которых состоят основные. Схема, представленная на рис. 3.5, поможет вам определить, какие папки необходимо создать, чтобы они охватывали все важные аспекты вашей работы.

**Рис. 3.5. Шаблон для построения схемы должностных обязанностей**



В процессе систематизации папок для рабочих материалов придерживайтесь следующих рекомендаций.

1. *Выберите ящик для рабочих материалов.* Лучше всего — самый большой ящик рабочего стола. Помните, что рабочие материалы всегда должны быть под рукой. Четкими жирными буквами подпишите его.
2. *Удалите из ящика все бумаги, которые не относятся к числу рабочих материалов.* Переместите их либо в папку для справочных материалов, либо в архив.
3. *Позаботьтесь о наличии отдельных папок для каждого проекта и каждого направления деятельности.*

Сделайте на каждой из них соответствующую надпись.

4. *Организируйте календарную картотеку.* Папки, находящиеся в ней, должны быть разделены на две части: в первой — папки нумеруются от 1 до 12 (по количеству месяцев в году), во второй — от 1 до 31 (по количеству дней в месяце).
5. *Удалите все документы, с которыми больше не работаете.* Переместите их либо в папку для справочных материалов, либо в архив.

### **Организация персональных справочных материалов: записывайте задачи сразу же после их обнаружения**

По мере очистки рабочего пространства, а также сортировки и упорядочивания документов вы, скорее всего, будете сталкиваться с задачами, которые вам предстоит решить. Их необходимо сразу же записывать. Дэвид Аллен в своей замечательной книге «Как привести дела в порядок»<sup>\*</sup> называет это сбором всего того, что вам нужно сделать: «Все, что вы считаете по какой-либо причине незавершенным, следует собрать в надежной системе вне вашего сознания (я называю ее накопительной корзинкой), к которой необходимо будет регулярно возвращаться, чтобы упорядочить ее содержимое».

Вам предстоит решить, где фиксировать все эти задачи и какую систему использовать, чтобы обеспечить их выполнение. Хотя я не большой поклонник программы Microsoft Outlook, во многих компаниях для управления электронной почтой используют именно ее. Сосредоточение всей электронной корреспонденции, контактов, задач, ежедневника и заметок в одном месте — лучший способ справиться со своей работой. С помощью таких программ, как Microsoft

---

<sup>\*</sup> Аллен Д. Как привести дела в порядок. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Outlook или Lotus Notes, вы можете разделить на категории и организовать свои списки задач, внести в ежедневник запланированные дела и включить функцию «Напоминание». Повторяю еще раз: я не настаиваю на применении какой-то конкретной прикладной программы. Однако убежден, что, если вы все еще пользуетесь бумажной системой, переход к электронному аналогу позволит вам значительно повысить персональную эффективность.

Еще один важный момент: задача, которую вы вносите в свой список дел, должна представлять собой конкретный следующий шаг, который нужно сделать. И это не должна быть запись наподобие: «Купить дом». Это слишком общая формулировка. Сталкиваясь с задачей такого типа, необходимо установить, какие именно действия следует предпринять для того, чтобы выполнить ее. В данном случае это может быть примерно следующее: «Позвонить Джону (специалисту по ипотечному кредитованию) и договориться о встрече, чтобы вместе с ним оценить финансовое состояние моей семьи и выяснить, какой ипотечный кредит я могу позволить себе взять». Определите такое действие (следующий шаг) немедленно и делайте это только один раз. Обратите внимание: определение следующего шага — это ваш инструмент планирования, поэтому, когда будете готовы действовать, вы точно будете знать, что делать.

Теперь пора приступить к созданию системы папок для справочных материалов следующего содержания:

- результаты исследований, необходимые для будущих проектов;
- материалы по выполненным проектам, к которым вы часто обращаетесь;
- информация о ресурсах;
- информация о сотрудниках;
- административные данные;



- информация о состоянии бюджета;
- информация о счетах клиентов.

При систематизации справочных материалов вам нужно решить два вопроса.

1. Какую информацию необходимо сохранить?
2. Как организовать справочные материалы так, чтобы было легко находить нужную информацию?

Структурировать справочные материалы вам помогут следующие рекомендации (см. рис. 3.6).

1. Составьте список ключевых аспектов своей работы (например, контракты, торговые ярмарки, разработка продуктов, бюджет, персонал). Это и будут те категории, на которые необходимо поделить справочные материалы.
2. Сделайте на папках четкие надписи, соответствующие выделенным категориям.
3. Просмотрите имеющиеся папки и выбросьте ненужные бумаги.
4. Разложите справочные материалы одной или нескольких категорий по папкам и разместите в одном из ящиков.
5. Разложите папки со справочными материалами в алфавитном порядке по категориям или подкатегориям.
6. Крупными, разборчивыми буквами подпишите каждый ящик, чтобы облегчить и ускорить поиск нужной информации.

### **Архивные материалы**

Архивные материалы предназначены, как правило, для общего пользования, поэтому способы их структурирования и разделения на категории могут отличаться от того, как

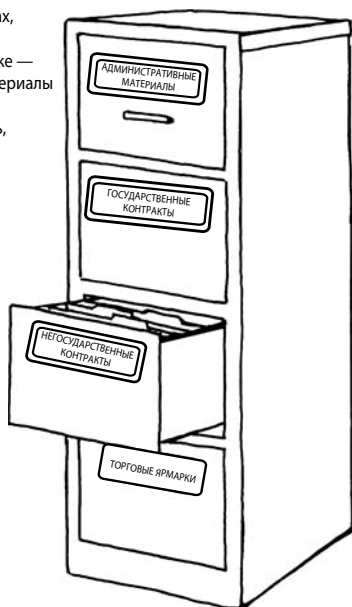
упорядочены ваши персональные материалы. На самом деле вы можете разместить их в двух местах: архивные документы, непосредственно связанные с вашей работой, — в своем кабинете, а документы общего пользования — за его пределами.

**Рис. 3.6. Система для хранения справочных материалов**

Для того чтобы эффективно разложить справочные материалы в нескольких ящиках, недостаточно разместить все папки в алфавитном порядке — необходимо разделить эти материалы по тематическим категориям, которые могут соответствовать, например, вашим ключевым должностным функциям

**Ящик для справочных материалов**

**Шкаф для справочных материалов**



В одной компании я нашел в архиве служебную записку, датированную 1906 годом. Это значит, что никто не просматривал ее с 1906 года! Представляете?! В ней говорилось о том, как убирать помещения.

Сотрудники компаний, как правило, не очень охотно пользуются системой хранения архивных материалов, поскольку считают, что ей нельзя доверять. Руководитель обязан создать функциональную систему архивации документов; сотрудники должны понимать ее структуру и правильно ее использовать.

Следующие вопросы помогут вам оценить состояние вашей системы хранения архивных материалов.

- Есть ли архив в вашем отделе? Компании?
- Какова политика компании в отношении хранения документов?
- Кто отвечает за хранение и обслуживание архивов?
- Существует ли у вас система индексации архивных материалов?
- Какова процедура получения документов из архива?
- Можете ли вы быть уверены, что в случае необходимости удастся восстановить те или иные документы?
- Пользовались ли вы этой системой в последнее время?
- Существует ли необходимость в создании системы хранения архивных материалов? Если да, то кто будет это делать?

Я считаю, что какой бы полной ни была архивная система на уровне отдела, почти всегда возникает необходимость в создании персонального архива в той или иной форме в каждом рабочем кабинете. Его можно разместить в шкафах, находящихся в удалении от рабочего стола, поскольку архивные материалы используются реже всего.

## Полезные советы: что хранить, где и что выбросить

Многие люди никак не решаются выбросить ненужные вещи, и такой шаг, как правило, дается им с трудом. То же касается и бумаг. Какой объем информации следует хранить? Прежде чем ответить, подумайте вот над чем:

- Есть ли у вас склонность хранить вещи «на всякий случай»?

- Не слишком ли много документов находится в ваших папках для справочных материалов?
- Принимая решение что-то сохранить, последуйте совету Стефани Уинстон, который она дала в своей книге «Как организовать рабочий процесс» («Getting Organized»), и спросите себя: «Если мне снова это понадобится, где я смогу это найти?»
- Существует ли электронная копия документа?
- Может ли кто-то другой из вашей организации предоставить вам эту информацию? Если да, не делайте копий этих материалов
- Существует ли необходимость в том, чтобы часть рабочих, справочных и архивных материалов хранилась в общей системе справочных материалов отдела?
- Нужно ли согласовать свои действия с кем-либо из коллег, чтобы определить, кто из вас будет хранить определенную информацию?
- Нужно ли согласовать вопрос упорядочения справочных материалов с тем из коллег, с кем вы вместе ими пользуетесь?

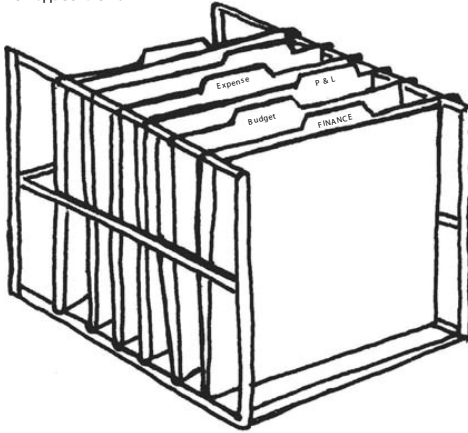
## Полезные советы по поводу усовершенствования системы хранения бумажных документов

Следующие рекомендации (см. рис. 3.7) позволят вам повысить эффективность системы хранения бумажных документов.

- Используйте подвесные папки — в них удобнее хранить обычные тонкие папки с документами. В подвесной папке с широким дном может поместиться несколько тонких папок с материалами по одной теме.

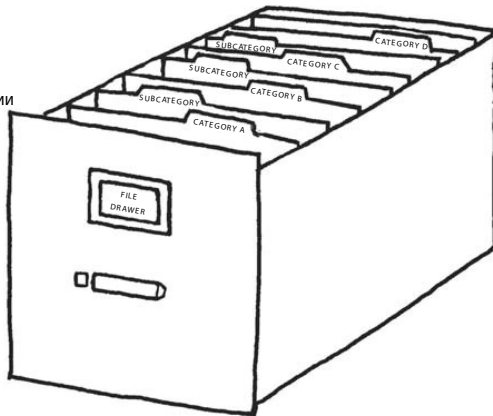
**Рис. 3.7. Советы относительно размещения документов в папках**

- Используйте подвесные папки



- Делайте надписи крупными, четкими буквами

- Размещайте ярлыки на папках, соответствующие категориям и подкатегориям, на одной линии



- Создайте алфавитный указатель для большой системы хранения справочных материалов

- Надписи на папках должны быть выполнены крупными, четкими буквами. Это облегчает процесс поиска документов и их повторной раскладки по папкам.
- Размещайте ярлыки на папках, соответствующие категориям и подкатегориям, на одной линии. Это поможет быстрее отыскать нужную папку. Чтобы еще

больше облегчить процесс, можно использовать цветные ярлыки для папок разных категорий. (Убедитесь в том, что в этом действительно есть необходимость. Мне рассказывали историю о том, как секретарша потратила целый день, чтобы наклеить ярлыки разных цветов на папки своего босса, а в результате оказалось, что он дальтоник.)

- Создайте алфавитный указатель для большой системы хранения справочных материалов. Он позволит быстро найти нужную информацию в отсутствие секретаря. Кроме того, это сведет к минимуму дублирование документов и поможет скоординировать использование общих материалов.

## Систематизация и маркировка документов

Главная цель систематизации документов — возможность найти их снова в случае необходимости. Самый простой способ добиться этого — классифицировать все бумаги по общим категориям, удобным и понятным другим людям. Здесь целесообразно придерживаться простого правила: создать такую систему папок для хранения документов, которая позволяла бы найти нужные бумаги не только вам, но и любому другому человеку. Это необходимо сделать по двум причинам: во-первых, если кому-то другому понадобится найти какие-то документы в ваших папках; во-вторых, если эта система достаточно проста, чтобы ее могли использовать другие люди, значит, она достаточно проста и для вас. Вы всегда можете разделить общие категории на подкатегории, но главное — чтобы выделенные вами категории были достаточно крупными. Сделайте на ящиках с папками такие же четкие и понятные надписи, как и на самих папках.

**Совет.** Поначалу вам, скорее всего, будет трудно ориентироваться в новой системе. Ведь вы еще не привыкли к новому расположению папок с документами или к новым категориям, на которые их разделили. Поскольку большинство бумаг отражают то, что вам предстоит сделать в будущем, необходимо записывать в списке задач, куда вы положили тот или иной документ, чтобы было легко найти его, когда придет время.

## Организация электронных документов

Не так давно нам приходилось беспокоиться только по поводу бумаг (как будто этого мало!). Сейчас работа многих из нас зависит от документов, которые хранятся в компьютере, даже в большей степени, чем от бумаг, лежащих на рабочих столах. К числу цифровых документов относятся письма, веб-страницы, электронные таблицы и т.д. Создавать и хранить их гораздо легче, поэтому они «размножаются» в куда большем количестве, чем бумаги. Поскольку стоимость электронных запоминающих устройств относительно низкая, хранение документов в цифровом формате не вызывает никаких трудностей. Проблема состоит не в их хранении, а в их поиске.

К счастью, развитие технологий существенно облегчает поиск нужных файлов. Но так было не всегда. Те, кто начал пользоваться компьютерами еще в то время, когда они работали на базе операционной системы MS-DOS, помнят сложности с организацией документов на жестком диске. Возможно, самая большая трудность заключалась в том, что, согласно принятому в DOS соглашению о наименовании файлов, имя файла не должно было превышать 8 символов. Из-за такого ограничения приходилось присваивать файлам имена, которые было трудно расшифровать и еще труднее запомнить. Скажем, можно было встретить файл с названием 4Q99cshf.wk3 — что означало «электронная таблица движения денежных средств за четвертый квартал».

Новые технологии облегчили поиск документов, предоставив пользователям возможность сохранять (или копировать) один и тот же документ в разных местах, а также определять его местонахождение несколькими способами.

Если вы упорядочите электронные документы согласно представленным ниже рекомендациям, вам не придется тратить время на их поиск, когда нужно будет выполнить ту или иную работу.

Компьютер во многом напоминает пустой шкаф для хранения документов. Вы можете либо беспорядочно сбрасывать туда свои файлы, либо объединить их в группы, выделить общие категории, разложить по отдельным «ящикам» (папкам) — в общем, применить к систематизации электронных документов тот же подход, что и к бумажным. Точно так же можно и нужно упорядочить жесткий диск, создать рабочий стол (в операционной системе Windows этим термином обозначается размещение на экране графических символов [объектов или пиктограмм]), сформировать меню (список опций, доступ к которому можно получить, щелкнув мышью на соответствующем объекте или пиктограмме), а также создать файлы (электронные документы, хранящиеся на вашем компьютере под определенными именами).

При организации работы компьютера и хранящихся в нем электронных файлов придерживайтесь следующих рекомендаций.

- Сформируйте систему файлов для хранения документов в вашем компьютере.
- Создайте систему хранения сообщений электронной почты.
- Позаботьтесь о том, чтобы она была идентична системе хранения информации в бумажной и электронной форме.



- Переносите документы, которые хотите сохранить, в соответствующие электронные папки.
- Создайте на своем компьютере рабочий стол, который обеспечит вам легкий доступ к файлам и приложениям.

### **Начните с операционной системы**

Именно операционная система, на базе которой работает компьютер (будь то одна из версий Windows, Mac или любой другой ОС), осуществляет поиск файлов и папок. В каждой операционной системе есть свой набор команд, которые позволяют вам работать с файлами и упорядочивать их таким образом, чтобы было легко ими пользоваться. Прежде чем приступить к организации информации на своем компьютере, необходимо овладеть практически навыками работы с системой управления файлами вашей ОС. Прочитайте инструкции. Найдите и изучите информацию об управлении файлами в разделе «Справка». Если вы, так же как и я, не можете разобраться во всем самостоятельно, медленно усваиваете новую информацию и весьма скромно владеете только одним языком (родным, не техническим!) — лучше обратитесь за помощью к специалисту. Если вы работаете в крупной организации, то можете обратиться в ИТ-отдел или к специалисту отдела административного обеспечения. Придерживайтесь следующего правила: прежде чем приступить к организации компьютерных файлов, убедитесь в том, что знаете, что делаете, или найдите человека, который поможет вам в этом.

### **Создавайте резервную копию жесткого диска**

Независимо от того, насколько хорошо вы владеете навыками управления файлами, было бы разумно выполнить процедуру резервирования (создания копии) жесткого диска, перед тем как начнете их удаление и упорядочивание.

В более поздних версиях Windows для этого достаточно проделать такой путь: Пуск → Программы → Стандартные → Служебные → Архивация данных — и последовать дальнейшим инструкциям. Безусловно, у вас есть свой метод создания резервных копий компьютерных файлов. Вы должны убедиться, что достаточно регулярно выполняете процедуру резервного копирования. Если вы вообще этого не делаете, то можете столкнуться с очень большими проблемами в будущем. Как бы там ни было, позаботьтесь о создании резервных копий файлов, прежде чем двигаться дальше.

**Совет.** Если у вас есть такая возможность, скопируйте весь жесткий диск, в том числе приложения, на внешний носитель. Вы поступаете весьма благоразумно, создавая резервные копии своих файлов. Однако если жесткий диск выйдет из строя и вы не сможете восстановить его, вам придется переустанавливать всю систему.

### Присвоение имен электронным документам

Структура системы хранения компьютерных файлов должна быть идентичной структуре системы хранения бумажных документов.

Обычному пользователю, возможно, понадобится упорядочить следующие категории документов:

- документы Word;
- электронные таблицы;
- сохраненные сообщения электронной почты;
- документы, загруженные из Интернета;
- базы данных общего пользования;
- личные финансовые файлы (созданные, например, с помощью программы Quicken);
- файлы, касающиеся планирования проектов;
- фотографии;

- презентации PowerPoint;
- другие файлы.

Классифицируйте электронные файлы, воспользовавшись теми же категориями, которые выделены в вашей системе хранения бумажных документов. Самый простой способ сделать это — составить список папок с документами, которые находятся в шкафах или ящиках для рабочих, справочных и архивных материалов. Способ создания имен файлов на вашем компьютере и выполнения операций с этими файлами зависит от того, какая операционная система установлена на вашем ПК.

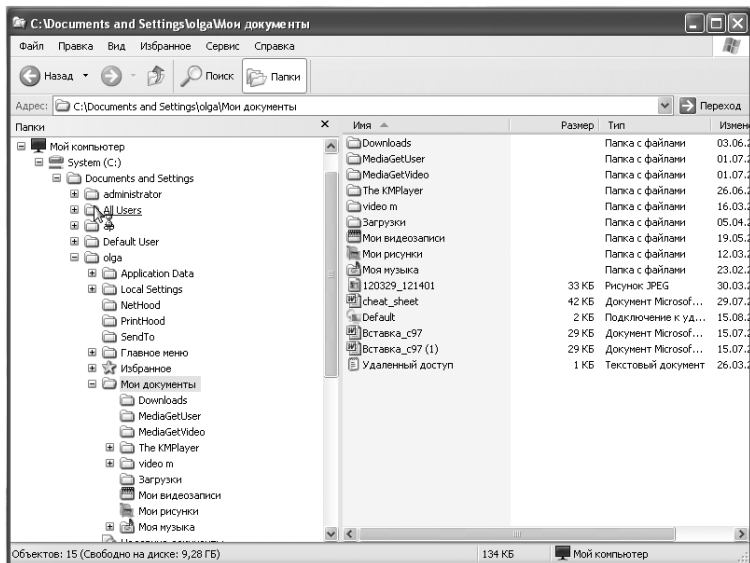
Воспользовавшись соответствующими командами операционной системы, сделайте следующее:

1. Создайте папку «Мои документы» (если ее еще нет на диске С). Сделайте в ней три вложенные папки (три каталога), присвоив им такие имена: «1Рабочие», «2Справочные», «3Архивные». Разделение электронных файлов на данные категории позволит вам хранить эти файлы в системе, идентичной системе хранения бумажных документов. Если вы поставите цифру 1 в названии наиболее важного каталога (в данном случае «Рабочие материалы»), он будет расположен в самой верхней части дерева «Мои документы». Цифра 2 в названии каталога со справочными материалами обеспечит их расположение после рабочих материалов, а цифра 3 приведет к размещению каталога с архивными файлами после каталога со справочными материалами.
2. Воспользовавшись заранее составленным списком названий папок с бумажными документами, создайте соответствующий набор вложенных папок (подкаталогов) в электронных каталогах «1Рабочие», «2Справочные», «3Архивные» (см. табл. 3.1). В итоге готовая система каталогов и подкаталогов будет выглядеть примерно так, как показано на рис. 3.8.

**Таблица 3.1. Организация жесткого диска с помощью Windows Explorer**

<b>Первый уровень</b>	<b>Второй уровень</b>	<b>Третий уровень</b>	<b>Четвертый уровень</b>
<p>Корневые папки (каталоги)</p> <p>В начале названий этих папок (каталогов) следует использовать цифры, что обеспечит их расположение в верхней части дерева каталогов на жестком диске</p>	<p>Каталоги, соответствующие вашим обязанностям</p> <p>На этом уровне папки (каталоги) обозначены именами, которые соответствуют вашим должностным функциям (конкретных файлов здесь еще нет)</p>	<p>Названия подкаталогов</p> <p>Названия, которые вы выбрали для подкаталогов этого уровня, должны носить общий характер; в случае создания подкаталогов следующих уровней в этих названиях необходимо давать утоняющую информацию о файлах соответствующей группы. Когда количество файлов в одной группе станет слишком большим, следует рассмотреть возможность создания подкаталогов следующего уровня</p>	<p>Файлы</p> <p>Необходимо тщательно продумать, какие имена присваивать файлам. Используйте только понятные и узнаваемые сокращения. Придерживайтесь какого-то одного принципа при выборе формата и имен файлов, чтобы вам было понятно, что это за файл, если вы увидите его не в той папке (каталоге), в которой он должен находиться</p>
<p>Рабочие файлы (папка или каталог)</p> <p>«1Рабочие»</p>	<p>Клиенты Покупатели Финансы Бланки</p> <p>Сотрудники (Персонал)</p> <p>Задачи в работе Проекты (и т.д.)</p>	<p>Имена клиентов (покупателей) Расходы, сметы Названия или номера бланков Имена и личные дела сотрудников Задачи на стадии завершения Проекты, находящиеся в процессе реализации</p>	
<p>Справочные файлы (папка или каталог)</p> <p>«2Справочные»</p>	<p>Графики/Диаграммы Электронные таблицы Завершенные проекты Отчеты о расходах Анализ отчетов (и т.д.)</p>		
<p>Архивные файлы (папка или каталог)</p> <p>«3Архивные»</p>	<p>Налоговые декларации за предыдущие годы Документы, подлежащие обязательному хранению</p>		

Рис. 3.8. Так может выглядеть дерево каталогов на вашем компьютере



## Используйте возможности компьютера для поиска документов

Я объяснил вам довольно сложный способ организации электронных документов, позволяющий легко находить нужную информацию. Я убежден, что описанию этого процесса стоило посвятить какое-то время. Придерживаясь изложенных выше рекомендаций, вы научитесь дисциплинированно относиться к процедуре присваивания имен каталогам, папкам и файлам, удалять старые и ненужные файлы и даже находить те, о существовании которых, возможно, забыли.

В вашем распоряжении есть еще один полезный инструмент, и если вы уделите немного времени тому, чтобы научиться им пользоваться, то обнаружите, что поиск нужных документов можно осуществлять автоматически. Для этого достаточно воспользоваться функцией «Поиск». Множество

приложений значительно облегчают процесс поиска документов. Более подробную информацию по этому вопросу можно найти чуть ниже в разделе «Использование функций поиска».

## Организация электронной почты

Не так уж редко можно встретить людей, которые получают около двухсот электронных писем в день. Разумеется, с таким потоком корреспонденции справиться очень трудно. В одной из следующих глав описан эффективный способ обработки электронной почты. В данном разделе речь пойдет о том, как упорядочить электронные письма, чтобы в случае необходимости находить нужное.

Как и корзина для бумаг, ваш ящик электронной почты может заполняться очень быстро. В некоторых почтовых программах предусмотрена возможность хранения сотен писем в папке «Входящие». Это может существенно затруднить и замедлить процесс обработки входящей корреспонденции. Клавиша «Удалить» — одна из самых важных на компьютерной клавиатуре. Очевидно, чем больше писем вы удаляете, тем меньше вам придется заниматься их упорядочиванием. Тем не менее вам приходят и такие сообщения, которые необходимо сохранить. Вы должны переместить их в соответствующий компьютерный каталог (папку).

Многие приложения для работы с электронной почтой позволяют создавать электронные папки для хранения тех писем, которые вы не хотите оставлять в папке «Входящие». То, какие письма необходимо сохранять, а какие удалять, зависит от политики вашей компании относительно хранения электронной корреспонденции. Были случаи, когда крупные корпорации оказывались в чрезвычайно сложных ситуациях с точки зрения закона только потому, что сохранили (или, наоборот, не сохранили) некоторые электронные письма.

Это подтверждает важность данной темы. В 90% крупных корпораций принята политика хранения электронных писем и документов. К сожалению, сотрудников обычно никто не знакомит с ее основными положениями, поэтому они не придерживаются их. Следовательно, прежде чем удалять то или иное электронное сообщение, убедитесь, что это не противоречит политике компании.

После того как определите, что сохранять, а что нет, необходимо создать систему каталогов и папок, которая позволит быстро находить то, что вы сохранили. Самый простой способ сделать это — использовать схему должностных обязанностей, разработанную для системы хранения бумажных документов, при создании папок с такими же именами в программе электронной почты. Кроме тех папок для хранения электронных писем, которые вы создадите, я рекомендую завести еще и папку под названием «В работе» или «Под контролем». В ней вы должны хранить те полученные или отправленные электронные письма, для обработки которых нужна дополнительная информация или которые требуют от вас дальнейших действий. Это хороший способ сохранения писем, которые в противном случае оставались бы в папке «Входящие» и отвлекали бы ваше внимание. Однако при этом очень важно не забывать просматривать папку «В работе» («Под контролем») в обычном порядке, чтобы действительно держать под контролем те письма, которые в ней находятся.

### **Процесс организации электронной почты**

1. Начните с определения свойств файлов, в которых будет храниться электронная корреспонденция. Воспользовавшись функцией «Справка», узнайте, как организовать систему папок в вашей почтовой программе.
2. Воспользуйтесь схемой должностных обязанностей, которую составили для системы хранения бумажных

документов, чтобы создать идентичную систему каталогов в программе электронной почты.

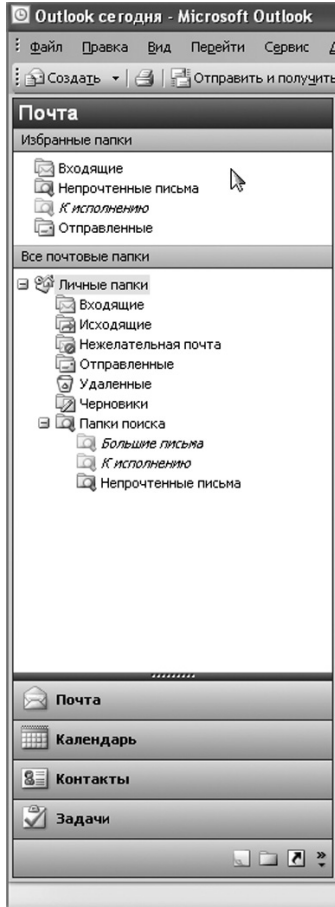
3. Просматривая каждое электронное письмо, определите, что необходимо с ним сделать:
  - удалить;
  - сохранить в одной из папок на диске С, персональном диске, выделенном на сервере (если такой существует) или на диске общего пользования на сервере.
4. В случае перемещения файла на диск общего пользования позаботьтесь о том, чтобы имя файла было интуитивно понятным, — это позволит легко найти его в случае необходимости.
5. Просматривая электронные письма одно за одним, повторяйте эту процедуру до тех пор, пока не завершите процесс упорядочения электронной почты.
6. Если вы начинаете его в тот момент, когда накопилось большое количество необработанных электронных писем, можете создать систему папок, выбрать определенную дату (например, с начала года), создать папку «Архив», переместить в нее все сообщения за этот период и забыть о них. Если вам понадобится найти одно из старых писем, вы можете сделать это, открыв папку «Архив» и переместив нужные сообщения в соответствующие папки новой системы (см. рис. 3.9).

## Создание и организация адресной книги

Ваша почтовая программа запоминает электронные адреса, которые можно внести в электронную адресную книгу. Большинство программ располагают их в алфавитном порядке, но можно распределять их по каким-либо общим категориям.



Рис. 3.9. Система папок для хранения электронной почты



Например, я упорядочиваю адреса в адресной книге по следующим группам: люди, которые работают в моей компании, клиенты, члены семьи и друзья (группа/категория «Личные контакты»). Какому именно способу организации отдать предпочтение, зависит от количества адресов в моей адресной книге.

Разделение электронных адресов в адресной книге на группы не только облегчает поиск нужного адреса,

но и позволяет рассылать электронные письма всей группе одновременно.

## Организация закладок — ссылок на веб-страницы, доступ к которым вы можете захотеть получить в будущем

Если вы активный пользователь Интернета, у вас может возникнуть потребность в регулярном доступе к нужным веб-страницам. Практически все браузеры предлагают для этого один простой инструмент — «Закладки» или «Избранное». Воспользовавшись им, вы можете упорядочить ссылки на наиболее часто используемые веб-страницы, разделив их по категориям.

Кроме того, существует еще одна возможность — зарегистрироваться на сайте интернет-закладок Delicious (<http://delicious.com>) и сохранить на нем закладки на нужные веб-страницы, присвоив им теги. (Теги — это метки, которые можно присваивать размещаемым в Интернете веб-страницам, фотографиям, видео, статьям и т.д.) Чтобы воспользоваться этой возможностью, зарегистрированный пользователь может добавить закладку на любую веб-страницу, указав ее интернет-адрес, название, краткое описание и метки. Delicious включает ссылки на страницы с одинаковыми метками в список, который могут просматривать другие пользователи. Любой желающий может выбрать определенную метку и просмотреть список закладок с ней. Другие пользователи могут присвоить той же закладке другие метки — в таком случае Delicious включает их в общий список меток, присвоенных данной закладке. Этот список также доступен для просмотра всем желающим. Такой способ организации и поиска информации в Сети позволяет пользователю просматривать больше

веб-страниц по интересующей его теме, для которых другие пользователи создали закладки с такой же меткой.

## Организация рабочего стола компьютера для легкого доступа к приложениям и файлам

Рабочий стол — это изображение на экране монитора, которое вы видите, когда включаете компьютер. Это электронный эквивалент рабочей поверхности вашего офисного письменного стола и организовать его можно по тому же принципу. Электронные файлы, ярлыки программ и папок, текущие проекты, к которым постоянно нужен доступ, могут быть размещены и упорядочены на рабочем столе вашего компьютера. Например, в большинстве программ Windows предусмотрена возможность объединять прикладные программы в группы по категориям, чтобы легко получить к ним доступ непосредственно с рабочего стола. В группу «Финансовые программы» могут быть включены такие приложения, как программа Quicken для учета личных финансов, Excel — для работы с электронными таблицами и 1С — для ведения бухгалтерского учета в компаниях малого бизнеса.

Документы, к которым вы часто обращаетесь, можно объединить в одну группу, присвоить ей имя и создать пиктограмму, разместив ее на рабочем столе компьютера. Достаточно просто щелкнуть на ней мышью, и запустится соответствующая программа, которая и откроет нужный документ.

Обеспечение легкого доступа к файлам и приложениям стоит того, чтобы изучить принципы организации рабочего стола в вашей операционной системе.

## Использование функций поиска

Вы можете избежать процедуры реорганизации, воспользовавшись усовершенствованными функциями поиска, которые предусмотрены в последних версиях операционных систем и других приложениях. Компании Google и Yahoo! разработали программы для поиска файлов, работающие по тому же принципу, что и их поисковые системы. Если у вас нет времени или желания заниматься организацией электронных документов, эти программы могут стать для вас неплохим решением. Однако повторное изучение документов, которые есть у вас на компьютере, принесло бы вам пользу. Выполняя эту процедуру, вы непременно обнаружите много ресурсов, о существовании которых уже забыли. Кроме того, если вы знаете, где что находится и можете найти нужный документ, используя для этого логический путь, вам не придется просматривать весь длинный список аналогичных документов.

И последнее: хотя самые свежие версии поисковых программ обеспечивают быстрый и точный поиск, полная зависимость от них имеет отрицательные стороны. Я не в восторге от функции поиска, предусмотренной в операционной системе компании Microsoft, — на поиск уходит слишком много времени. Впрочем, у этой функции есть преимущество — больше способов сортировки результатов по сравнению с поисковыми программами Google и Yahoo!.

Программы Google Desktop и X1 Professional Client (Yahoo!) обеспечивают более быстрый поиск. Судя по их описанию, они (как и все остальные поисковые приложения) начинают свою работу с индексации всех документов и файлов. Обе программы автоматически индексируют новые документы по мере их создания или загрузки, а после индексации осуществляют полнотекстовый поиск по электронной почте, файлам, музыкальным записям, фотографиям, интерактивной переписке, веб-страницам и т.д.

На странице результатов поиска посредством программы Google Desktop отображается полный список документов, в которых встречаются элементы индекса, совпадающие с поисковыми терминами. Программа по умолчанию упорядочивает результаты по дате последнего просмотра каждого документа. Это ограничивает функциональные возможности сортировки результатов поиска (по релевантности и дате создания документа). В Google Desktop предусмотрен отличный способ запуска программы: для того чтобы открыть окно поиска, достаточно дважды нажать клавишу управления.

Программа X1 Professional Client, разработанная компанией Yahoo!, работает примерно так же, но в ней предусмотрено немного больше вариантов поиска: по имени, дате создания, типу документа, его размеру и местоположению.

В последних версиях приложений Microsoft Outlook и Lotus Notes функции поиска усовершенствованы. Независимо от того, создали вы папки в своем ящике электронной почты или дерево каталогов для своих электронных документов, вам все равно следует научиться пользоваться этими функциями.

И последнее. Какой бы способ вы ни выбрали — процедуру организации электронных документов, или применение программ поиска документов в компьютере, или, возможно, оба способа, — в любом случае не забывайте о недостатках каждого из них и постоянно настраивайте свою систему таким образом, чтобы вам было легче с ней работать. Именно такой результат вам нужен.

## Организация других носителей информации

Вам необходимо упорядочить и другие носители информации, такие как: книги, полки, деловой портфель, адресная книга, визитные карточки и диски (см. рис. 3.10).

**Рис. 3.10. Применение принципов организации рабочего пространства по отношению к другим носителям информации**



Вот проверенные правила, которых необходимо придерживаться в процессе упорядочивания всех носителей информации.

- Складывать предметы одной категории в одном месте.
- Размещать их в отдельных контейнерах.
- Обеспечить четкую маркировку.

Такие канцелярские принадлежности, как скрепки, ручки, стикеры, кнопки и марки можно складывать в ящиках письменного стола, используя специальные пластиковые лотки.

Даже салон автомобиля необходимо организовать специальным образом, если вы часто совершаете деловые поездки!

## Резюме

Организация рабочего процесса — дело нелегкое. Это занятие может показаться вам слишком скучным и утомительным, поэтому вы можете попытаться отложить его на потом, как часто поступаете со многими другими утомительными задачами.

Когда наши инструкторы по программе PEP обучают клиентов, они часто играют роль катализатора, помогая участникам программы выполнять необходимые действия. Однако нас, скорее всего, не будет рядом, когда вы сами приступите к организации рабочего процесса. Вам придется справляться со всем самостоятельно. Старайтесь не забывать о том, что, когда сделаете это, вам будет гораздо легче выполнять свои обязанности.

Чем тщательнее вы будете следовать рекомендациям программы повышения персональной эффективности, тем более весомые результаты получите. Я часто спрашиваю участников программы PEP, сколько внимания они уделяют деталям, скажем, во время торговой презентации. «О, очень много!» — отвечают они. Я рекомендую уделять не меньше внимания деталям и при организации рабочего процесса. Сделайте то же самое! Вы не будете разочарованы.

## Выводы и рекомендации

1. Устраните беспорядок и организуйте свое рабочее пространство. По всей вероятности, вам понадобится на это целый день или даже больше. По возможности запланируйте эту работу на такое время, когда вас никто не побеспокоит.
2. Возьмите минимум три лотка для бумаг и сделайте на них такие надписи: «Входящие бумаги», «Бумаги в работе» и «Исходящие бумаги». В лоток «Входящие бумаги» складывайте все материалы, которые получаете.

Лоток «Бумаги в работе» предназначен для тех бумаг, с которыми вы не можете работать сейчас по независящим от вас причинам. В лотке «Исходящие бумаги» должны храниться те документы, работу с которыми вы завершили.

3. Прежде всего, освободите ящики письменного стола, в которых будете хранить документы. (В своем графике работы на несколько следующих дней можете запланировать время для продолжения работы над упорядочиванием бумаг.) Очистите от бумаг и других предметов все ящики, шкафы и лотки, стены, портфель... Поищите бумаги везде: под столом, за шторами — во всевозможных местах. Соберите их и, не разбирая, сложите на рабочем столе.
4. Возьмите самый верхний лист бумаги и выполните с ним одно из следующих действий:
  - Работайте с ним до тех пор, пока не сделаете все, что нужно.
  - Работайте с ним до тех пор, пока не сделаете максимум возможного, после чего положите лист в лоток «Бумаги в работе», если получите нужную вам информацию в кратчайшие сроки, или в соответствующую папку календарной картотеки, если информация будет получена несколько позже.
  - Поручите работу с этим документом кому-то другому.
  - В одну стопку на полу сложите бумаги, касающиеся текущей работы или проектов, — их вы должны будете разместить в ящик для рабочих материалов.
  - В другую стопку на полу сложите бумаги, которые будут храниться в ящике для справочных материалов. Это касается бумаг, содержащих нужную информацию, но не требующих немедленных действий.



- В третью стопку на полу сложите бумаги, которые следует поместить в ящик или шкаф для архивных материалов.
  - Выбросьте лист бумаги! Сделайте это, если он не представляет никакой ценности, или уже обработан, или его копия хранится в другом месте.
5. Воспользовавшись схемой должностных обязанностей (см. рис. 3.4), определите, в какую папку следует поместить сохраненный документ.
  6. Затем организуйте рабочие материалы. Разложите по отдельным подвесным папкам (подписав их соответствующим образом) бумаги, касающиеся каждого текущего проекта и каждой общей категории задач. Сделайте то же самое со справочными и архивными материалами.
  7. Выделите отдельные папки для каждого из своих подчиненных, босса или коллег, с которыми регулярно контактируете. Напишите на них имена людей и положите записки с указанием, какие действия этих людей в рамках реализации долгосрочных проектов вам необходимо проконтролировать.
  8. Если вы по-прежнему используете много бумажных документов, подумайте о создании календарной картотеки, предназначенной для тех бумаг, с которыми необходимо будет поработать в определенное время или дату. Если вы имеете дело главным образом с электронными документами, включите функцию «Напоминание» в той системе, которую применяете для контроля выполнения задач, или внесите такие напоминания в свой ежедневник. Необходимо использовать систему, которая поможет вспомнить о том, что нужно сделать, а не полагаться только на свою память.

9. Упорядочите электронную почту. Ваша задача — очистить ящик входящих сообщений, а письма, которые вы намерены сохранить, — переместить в соответствующие папки дерева папок входящей почты. Лучше всего начать процесс с просмотра самых старых писем. Прежде всего выясните возможности своей почтовой программы. Воспользуйтесь схемой должностных обязанностей, чтобы определить, какие категории папок (каталогов) нужно создать. Просмотрите каждое письмо в ящике входящих сообщений и либо дайте на него ответ, либо поручите сделать это кому-то другому, либо запишите в список задач (если письмо предполагает выполнение тех или иных действий в будущем), либо удалите или поместите в архив. Так поступите с каждым электронным письмом.
10. Если ваши электронные документы сохранены на диске С, создайте папки «1Рабочие», «2Справочные», «3Архивные» для тех документов, которые намерены сохранить.
11. Воспользовавшись схемой должностных обязанностей, сформируйте систему вложенных папок (подкаталогов) для хранения электронных документов, идентичную той, которую вы создали для хранения бумажных документов.
12. Начните процедуру просмотра всех сохраненных документов, пытаясь по каждому из них решить следующее:
  - Вы пользуетесь этим документом сейчас или он понадобится вам в будущем?
  - Можете ли вы получить доступ к нему в каком-то другом месте?
  - Следует ли переименовать этот документ?

- Следует ли удалить его?
  - Действуйте в соответствии с принятыми решениями.
13. Если у вас нет времени или желания заниматься организацией электронных документов в последовательности, указанной в пунктах 9–12, рекомендую воспользоваться функциями поиска, предлагаемыми в программах Microsoft Outlook или Lotus Notes, или установить одну из новых программ поиска, таких как Google Desktop, X1 Professional Client или любое другое приложение. Поработайте с ней и хорошо изучите ее функции с тем, чтобы быстро отыскивать нужные электронные документы.
  14. Если у вас нет возможности уделить организации рабочего процесса один-два дня, последуйте совету Джулии Моргенстерн, который она дает в своей книге «Никогда не проверяйте электронную почту утром» («Never Check E-Mail in the Morning»), и займитесь самыми трудными участками. Поделите все действия на участки по степени их важности и занимайтесь каким-то из них. По завершении организации одного участка возвращайтесь к обычной работе, а остальными занимайтесь в удобное для вас время.
  15. Составьте список недостающих канцелярских принадлежностей и инструментов, необходимых для выполнения работы (ручки, скотч, скобки для степлера, ножницы, конверты, марки, папки, ярлыки, диски и любые другие предметы, которые могут вам понадобиться). Позаботьтесь о том, чтобы они всегда были у вас под рукой и в исправном состоянии.

Вот и все. Приступайте. *Сделайте это сразу же!*



# 4. Сделайте это своей привычкой

Мы — то, что мы делаем постоянно. Следовательно, совершенство — это не поступок, а привычка.

*Аристотель*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- как организовать свой рабочий график, планируя задачи на большие промежутки времени;
- группировать задачи, связанные с работой; выделять время для обработки всех писем и служебных записок за один раз; поступать таким же образом с телефонными звонками, электронной почтой и т.д.;
- игнорировать информацию, не представляющую для вас никакой ценности, и сделать так, чтобы она вообще к вам не поступала;
- положить конец прерываниям в работе, отнимающим у вас время;
- проводить плановые встречи с подчиненными один на один, для того чтобы улучшить взаимопонимание и повысить эффективность работы.

Научившись правильно работать над поставленными задачами, вы существенно повысите свою эффективность. Самый простой способ сделать это — сгруппировать

многочисленные задачи, связанные с вашей работой, и превратить их выполнение в привычку. Это позволит тратить меньше времени на рутинные операции, оставляя тем самым больше времени для действительно важных дел. Вы должны сами определить их приоритетность, а затем найти способ их более результативного выполнения.

Сначала проанализируйте, как вы расходуете свое время. Затем спросите себя: «Были бы полученные результаты более весомыми, если бы я работал над другими задачами?» Кроме того, задайте себе еще и такой вопрос: «Как можно было бы выполнять задачи более высокого уровня чаще и эффективнее?»

Нам всем время от времени нужен подзатыльник, который выбил бы нас из привычной колеи, заставил переосмыслить свои проблемы и простимулировал задать новые вопросы и получить на них другие правильные ответы.

*Роджер фон Эйк, «Дайте себе подзатыльник, или Как стать более креативным»*

## Ведите журнал учета времени

Для того чтобы точно определить, как вы расходуете свое время, ведите журнал учета. В своей самой известной книге «Эффективный руководитель»\* Питер Друкер утверждает, что мы не можем управлять своим временем до тех пор, пока не узнаем, куда оно уходит. Безусловно, все мы уверены в том, что знаем, куда оно девается, но на самом деле это не так.

Иногда я прошу руководителей, которые гордятся своей памятью, изложить на бумаге свои предположения относительно того, как они расходуют время. Затем беру эти записи и прячу в письменный стол на несколько недель или месяцев. Тем временем эти руководители фиксируют свои реальные затраты времени. Я ни разу не наблюдал соответствия между тем, как они представляют себе свои затраты времени, и записями, отражающими фактическое положение дел.

---

\* Друкер П. Эффективный руководитель. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Только ведение журнала учета времени позволит вам составить точное представление о том, на что вы его расходуете. Я часто использовал этот метод в работе с особенно занятыми клиентами. Они настолько загружены работой, что не имеют четкого представления о характере своей загруженности и не могут эффективно справиться с ней. Записи, сделанные в журнале учета времени, говорят им не только о том, на что они тратят время, но и о том, кто создает проблемы в их работе, какие обязанности они, возможно, не выполняют и не отнимают ли они сами время у других людей.

Для того чтобы ведение журнала учета времени не было вам в тягость, просто положите лист бумаги на рабочем столе, когда выполняете какую-либо работу, и записывайте, что именно вы делали, сколько времени это заняло и с кем вы общались по этому вопросу. Вскоре вы начнете понимать, на что и сколько времени расходуете. На рис. 4.1. представлен образец журнала учета времени.

Через пару недель ведения такого журнала подведите итог. Вы получите реальную картину того, на что уходит ваше время. Затем начните устранять причины его неэффективного использования.

## Электронный журнал учета времени

Компьютеры и современные прикладные программы позволяют повысить точность учета времени и облегчить процесс внесения данных в таблицу и оценки полученных результатов. Кроме того, вы можете не только вести учет времени, но и делать это на уровне отдела или компании. Одна из таких прикладных программ — Time Tiger ([www.timetiger.com](http://www.timetiger.com))\*.

---

\* Русскоязычным читателям, возможно, удобнее будет пользоваться одной из следующих программ: «Система учета времени», Motivateclock или True Time Tacker. *Прим. ред.*

Рис. 4.1. Образец журнала учета времени

	Вид деятельности	Человек	Тема
<b>7:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>8:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>9:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>10:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>11:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>12:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>13:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>14:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>15:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>16:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>17:00</b>			
:15			
:30			
:45			
<b>18:00</b>			
:15			
:30			
:45			



Подобные приложения можно использовать не только в качестве диагностического инструмента. Например, бухгалтерам или юристам, которые ведут учет времени, потраченного на предоставление услуг, Time Tiger существенно облегчает задачу выписывания счетов клиентам и позволяет получить более точные результаты.

В качестве инструмента планирования (см. главу 5 «Планирование реализации проектов») такие программы хорошо интегрируются с программами управления проектами, например Microsoft Project, и позволяют точно запланировать время выполнения задач, поставленных в рамках проекта.

Подчеркиваю еще раз: если вы хотите взять свое время под контроль, то должны составить четкое представление о том, на что его расходуете.

## Как преодолеть информационную перегрузку

На всех обрушивается нескончаемый поток информации. Иногда он бывает настолько огромным, что мы не в состоянии выловить в нем то, на чем действительно следовало бы сосредоточить внимание. Развитие технологий привело к существенному увеличению количества каналов передачи данных. Было время, когда нам приходилось иметь дело только с телефоном и почтой, которая приходила один раз в день. Теперь у нас есть электронная почта, факсы, мобильные телефоны, планшеты, системы мгновенного обмена сообщениями и бесконечный поток корреспонденции, доставляемой многочисленными почтовыми службами и службами доставки. В эпоху информационного бума понимать, какая информация нам не *нужна*, не менее важно, чем понимать, какая *нужна*.

Лучший способ преодолеть информационную перегрузку — не допускать в вашу систему тех сведений и задач, которые

не представляют для вас особой ценности. На рис. 4.2 продемонстрированы разные способы фильтрации входящей информации. Полное отсутствие фильтрации (когда вы принимаете всю входящую информацию и только после этого начинаете сортировать ее) — самый неэффективный способ управления потоком данных, которые поступают в ваш адрес. Более действенный метод контроля заключается в фильтрации входящих данных еще до того, как они попадают к вам. Еще лучше, если это делают ваши подчиненные. Идеальное решение сводится к анализу всех источников входящей информации и удалению своего имени из списка рассылки, отказ от подписки и т. д.

**Рис. 4.2. Три способа фильтрации входящей информации**



Мой друг Айра Чалефф описывает это так. Летним вечером вы сидите у озера и любуетесь закатом солнца, и вдруг слышите «З-з-з-зз!!!» — к вам слетаются насекомые. Как вы поступите? Подождете, когда они вас облепят, и станете прихлопывать по одному? Но через несколько минут вам будет больно. Тот же принцип применим и к входящей информации, поступающей по электронной почте или непосредственно от какого-то человека. Вы позволите всему этому помешать вам, прежде чем начнете бороться? Какие еще варианты у вас есть? Фильтрация всей информации, которая пытается пробить себе дорогу, позволит вам максимально оградить себя от того, что мешает вам работать.

Наши клиенты говорят, что их больше интересуют способы сокращения количества получаемых электронных писем, чем способы их эффективной обработки. Ведь обработка



250 писем в день, какой бы эффективной она ни была, все равно отнимает слишком много времени. Поэтому фильтрация входящей корреспонденции приобретает особо важное значение.

Самое очевидное решение этой проблемы сводится к анализу писем и просьбе к их отправителю ничего больше не присылать. Но этот метод может сработать, а может и не сработать.

Самый оптимальный выход — использовать возможности современных технологий. Во всех программах электронной почты предусмотрена функция фильтрации входящих сообщений. Многие из нас знают это и включают ее для отсеивания спама и других явно бесполезных писем. Применяв творческий подход, вы можете найти и другие способы сокращения избыточного количества электронных писем.

В ящик входящей почты руководителя одной фармацевтической компании поступало несколько ежедневных медицинских бюллетеней, но у нее редко находилось время для того, чтобы сразу же прочитывать их. Поэтому фирма создала в своей программе электронной почты правило, согласно которому эти бюллетени перемещались в папку «Медицинские бюллетени», а в своем календаре назначила определенное время для их просмотра один раз в неделю.

Люди слишком часто злоупотребляют функцией электронной почты «Добавить копию». По разным причинам (в том числе из-за культурных особенностей) искоренить привычку рассылать письма по многим адресам бывает достаточно трудно. Одно из возможных решений — создать в почтовом приложении правило, согласно которому письма от определенного человека по указанной теме, отправленные вам в качестве копий, должны поступать в одну из папок ящика входящих сообщений, в которой вы сможете просмотреть их в более удобное время.

Согласно корпоративной политике, принятой в компании одной из моих клиенток, все входящие и исходящие электронные письма требовалось по юридическим причинам сохранять. Каждый день ей приходилось переносить все письма в папку «Сохранение в юридических целях». Чтобы не делать это каждый раз вручную, она настроила свою программу так, чтобы копии всех писем, будь то входящих или исходящих, автоматически отправлялись в эту папку.

Предположим, через несколько месяцев вам предстоит реализовать определенный проект. Возможно, работа над ним должна начаться с проведения опроса. Разошлите анкету и создайте в программе электронной почты правило, согласно которому все ответы будут поступать в специальную папку, минуя папку «Входящие». Когда вы будете готовы проанализировать результаты опроса, вы найдете их там.

Проанализируйте те сообщения электронной почты, которые обычно получаете. Насколько они важны? Можете ли вы прекратить пересылку некоторых из них? Можете ли перенаправить эти письма другому человеку или в другое место? Вам не нужно читать или обрабатывать те сообщения, которые поступают не в папку «Входящие». (Более подробная информация по этой теме содержится в главе 6.)

## Занимаясь входящими бумагами, не забывайте о реальной работе

Документы в лотке для входящих бумаг, сообщения голосовой почты, электронные письма, телефонные звонки и люди — все это требует вашего внимания. Если прибавить сюда еще и совещания, в которых вы должны принять участие, вряд ли сто́ит удивляться, что у вас возникает ощущение, будто вам редко удается сделать что-то существенное.

Мне приходилось наблюдать за людьми, в представлении которых провести рабочий день продуктивно означало

просидеть весь день за столом, просматривая документы, лежащие в лотке для входящих бумаг. Целый день они только этим и занимались.

Однако большая часть поступающей в лоток для входящих бумаг корреспонденции, — не что иное, как подтверждение того, что кто-то уже что-то сделал. Все уже произошло, дело сделано, поэтому около 50% всех тех документов, которые поступают к вам, носят информационный характер, и их нужно просто отправить на хранение. Очень редко (если вообще такое бывает) все это приносит компании деньги. В большинстве случаев бумаги, которые вам приходится обрабатывать, представляют собой не такую уж большую ценность. Именно поэтому я рекомендую посвящать данному занятию минимум времени и заниматься реальной работой.

Контролировать избыточный поток информации можно посредством ее классификации, группирования однотипных задач и организации их эффективного решения.

## Выполняйте рутинную работу в «пакетном» режиме

Процедуру классификации и группирования выполняемых вами повседневных задач можно обозначить термином «пакетирование». Каждый лист бумаги, электронное письмо, телефонный звонок, прерывание в работе и каждый документ, который вы отправляете кому-то, — все это формы коммуникации. Объединяйте однотипные коммуникации и задачи в группы и работайте с ними в пакетном режиме — это сократит затраты времени и избавит от лишних действий.

Многие элементы работы можно свести к простым рутинным операциям, которые позволят решать однотипные задачи за короткое время. Такой подход имеет ряд преимуществ.

- Гораздо эффективнее обрабатывать электронную почту два-три раза в день в специально отведенное для этого время. Так вы не будете отвлекаться и, кроме того, научитесь устанавливать предельные сроки выполнения стоящих перед вами задач и придерживаться этих сроков.
- Выделите в своем ежедневнике время для проверки сообщений голосовой почты и ответных звонков. Это тоже сократит количество ненужных перерывов в работе и поможет более результативно реагировать на телефонные сообщения.
- Предусмотрите в своем расписании время для чтения. Возможно, для того чтобы успешно справляться со своими обязанностями, вам необходимо отслеживать, что печатается в прессе, и читать другие важные материалы. При наличии более срочных дел чтение, как правило, оставляют на потом. Но если вы включите его в свое ежедневное расписание — например, запланируете делать это во время обеденного перерыва — и возьмете с собой соответствующие материалы, то сможете более эффективно справляться с этим аспектом своей работы.
- Гораздо легче взять из лотка для исходящих бумаг целый пакет готовых документов и разослать их все одновременно, чем вставить из-за стола каждый раз по окончании обработки одного документа.
- На то, чтобы разложить все готовые бумаги по папкам за один раз, требуется гораздо меньше времени и усилий, чем если проделывать это с каждым отдельным документом.
- Группирование однотипных задач позволит вам готовиться к их выполнению один раз, вместо того чтобы делать это многократно в случае их бессистемного выполнения.

То, что можно сделать когда угодно, не будет сделано никогда.

*Шотландская поговорка*

## Составьте график работы — и вам не придется делать выбор

Важно понимать различие между решением задач по мере возникновения в этом необходимости и постоянным откладыванием на потом. Существует способ справиться с данной проблемой. Я называю его так: «*Сделайте это сразу же — потом*». Назначьте в своем расписании время для выполнения рутинной работы (например, открыть и прочитать письма, обработать электронную почту, ответить на телефонные звонки и т. д.) — и когда оно придет, выполните ее *сразу же!* Не вспоминайте о ней до тех пор, пока не будете готовы выполнить ее. И вот тогда сделайте ее. *Сделайте это сразу же — потом.*

Если хотите, чтобы что-то было сделано, — выделите для этого время в своем расписании. Обработка входящих бумаг обычно не считается самым важным участком работы, поэтому ее редко относят к числу приоритетных. В итоге входящие бумаги часто остаются непросмотренными. Вы когда-нибудь замечали, что, как правило, те задачи, которые значатся в конце списка текущих дел, остаются невыполненными? Неотложные дела всегда имеют более высокий приоритет, чем второстепенные; кроме того, срочные и важные задачи вынуждают вас откладывать на потом работу с бумагами и электронной почтой. В результате до нее так и не доходят руки. Но если вовремя не просматривать входящие бумаги и электронные письма, вскоре их поток просто захлестнет вас.

Подобный беспорядок и информационная перегрузка приводят в итоге к замедлению всего процесса выполнения важной работы. Если бы вам пришлось выбирать между звонком клиенту и сортировкой входящих бумаг — что бы



вы выбрали? Если вы ничем не отличаетесь от большинства обычных людей, то звонок клиенту, не так ли? Но ведь остальное остается несделанным! Вам действительно нужно просто не ставить себя в положение, когда приходится постоянно делать выбор. Это усложняет жизнь. Для того чтобы избежать этого, назначьте в своем графике время для обработки входящих бумаг и выполнения других рутинных операций, которые можно объединить в одну группу. Когда наступит время для их выполнения, сделайте это и приступайте к более важным делам.

Вы чистите зубы по утрам? «Да», — наверняка ответите вы. Вы думаете о том, что нужно почистить зубы? Присваиваете этому делу какой-то приоритет? Задаете себе вопрос: «Почистить мне зубы сейчас или лучше выпить чашку кофе?» По всей вероятности, нет. Такие процедуры принадлежат к числу тех рутинных операций, которые уже стали частью нашей жизни и не требуют особых размышлений. На самом деле вы вообще об этом не думаете. Благодаря силе привычки вы исключили из этого процесса такой этап, как осознанное принятие решений. Вы просто делаете это автоматически. Именно так вы и должны поступать со всеми простыми задачами, которые можно сгруппировать и выполнять в пакетном режиме.

## Закон Паркинсона и распределение времени

Закон Паркинсона гласит: *работа заполняет все отведенное для нее время*. Если вы выделяете на выполнение той или иной задачи час, то, скорее всего, закончите работу именно за это время. Если вы устанавливаете сроки реализации проекта, то наверняка сделаете все возможное, чтобы уложиться в них или даже завершить его раньше.

Такая закономерность прослеживается в поведении тех людей, которые задерживаются после работы. Многие уходят

с работы в 18:00, чтобы побыть дома с семьей, но затем в 10 часов вечера включают компьютер и просматривают электронную почту. Обучая своих клиентов принципам повышения персональной эффективности, я прежде всего рекомендую им не брать работу домой и не читать электронную почту дома. Почему? Потому что у нас должна быть своя жизнь вне офиса. Собственно говоря, у жизни тоже есть свои предельные сроки! В сутках только 24 часа. Мы работаем более продуктивно, если уделяем достаточно времени сну, физическим упражнениям и другим полезным занятиям. Думаю, это известно всем. Еще важнее то, что если вы не будете придерживаться правила заканчивать рабочий день в положенное время, у вас не появится стимула делать все возможное, чтобы уложиться в отведенное время! Поэтому обязательно установите для себя такое правило. Разумеется, из него будут исключения. Но ваша жизнь не должна состоять только из исключений; лучше жить по правилам! В чем состоят самые важные задачи, которые вам приходится решать на работе? Что вы можете сделать в течение рабочего дня? Старайтесь эффективно выполнять свою работу, причем в отведенное для этого время.

## Разделяйте рабочий день на отрезки времени

Разделение рабочего дня на отрезки времени, на протяжении которых вы выполняете определенные задачи, — более эффективный способ организации рабочего процесса, чем фрагментарное выполнение работы. Это касается не только группирования однотипных задач, таких как телефонные звонки или обработка входящей почты, но и работы над проектами, коммерческих звонков или маркетинговых мероприятий. По мнению Питера Друкера, самый оптимальный промежуток времени для выполнения задач составляет 90 минут. За полчаса сосредоточенной работы вы сможете сделать больше,

чем за вдвое больший период, на протяжении которого вас постоянно что-то отвлекает. Выделение отрезков времени, на протяжении которых вас никто и ничто не будет прерывать, существенно повысит вашу продуктивность. Если вы сможете избавиться от множества мелких задач, у вас появится возможность сосредоточиться на более важной работе. Вы будете чувствовать себя лучше, зная, что выделили для нее достаточно времени и грамотно организовали рабочий процесс. Предоставив своему разуму время для того, чтобы проникнуть в суть вопроса, вы сможете выполнить работу гораздо качественнее, чем в случае, когда другие задачи постоянно отвлекают вас от текущих дел, требуя вашего внимания.

Возможно, у кого-то из вас нет кабинета, поэтому вам приходится проявлять изобретательность, выделяя промежутки времени, на протяжении которых вас бы никто не прерывал. В одной компании менеджеры по работе с крупными клиентами находились в общем шумном офисе с открытой планировкой, где телефоны звонили каждый раз, когда кто-то из клиентов инициировал ту или иную операцию. Когда у кого-то из менеджеров возникала необходимость поработать над какой-то задачей, он уходил в переговорную и там в спокойной обстановке занимался этим, а его коллега тем временем отвечал на звонки.

Другой наш клиент один раз в неделю устраивал офис у себя дома. Он обнаружил, что это позволяет ему уделить достаточно времени стратегическому планированию и поиску новых возможностей ведения бизнеса.

## Выделяйте в своем расписании время для телефонных звонков

Мобильные телефоны позволяют нам постоянно быть на связи друг с другом. Возможно, именно в этом их недостаток! В не таком далеком прошлом мы могли избежать телефонных звонков

хотя бы по дороге домой или после окончания рабочего дня. Сейчас иная ситуация. Как заставить телефон работать на себя, вместо того чтобы работать на него?

Если характер вашей деятельности позволяет, не принимайте телефонные звонки бессистемно на протяжении всего рабочего дня. Выделите в своем расписании время, когда будете это делать. Принимайте звонки несколько раз в день, в строго назначенное время — скажем, с 9:00 до 9:30, затем с 11 часов до полудня и с 16:00 до 17:00. Если у вас есть секретарь, поручите ему выборочно связывать вас со звонящими, а во всех остальных случаях записывать исчерпывающую информацию о том, кто звонил и по какому вопросу. Это не значит, что вы поручаете секретарю решать вопросы по телефону вместо вас, а подразумевает лишь то, что вы придерживаетесь такой рутинной практики: отвечаете на телефонные звонки только в отведенное для этого время, за исключением особых случаев. Безусловно, необходимо определить, что это за случаи. Скорее всего, вы должны в любое время принимать звонки от важного клиента или непосредственного руководителя. Вам понадобится установить четкие критерии того, какие звонки следует отнести к категории срочных.

Доведите до сведения сотрудников все нюансы новой процедуры работы с телефонными звонками. Чтобы сделать ответный звонок, вы должны понимать суть того сообщения, которое оставил звонивший.

Формулировка «Звонил Билл» неприемлема в принципе. Попросите подчиненных записывать *исчерпывающие, корректные* сообщения. Научите их, как следует выяснять, чего хочет Билл и когда можно связаться с ним для обсуждения интересующей его темы. «Звонил Билл, чтобы договориться о встрече с группой продаж в Нью-Йорке. Он будет доступен после обеда по такому-то телефону». Такое сообщение позволит вам подготовиться к ответному звонку. Когда вы

свяжетесь с Биллом, у вас под рукой будет ежедневник, и вы сможете предложить ему несколько вариантов возможного времени и даты встречи. С одной стороны, это позволит вам произвести впечатление на Билла, а с другой — уделить телефонному разговору с ним минимум времени.

Если у вас нет секретаря, который фильтровал бы входящие звонки, можете воспользоваться голосовой почтой или автоответчиком. Создайте автоматическое сообщение примерно такого содержания:

Здравствуй, это Фрэнк. Сейчас я не могу ответить на ваш звонок. Если вы оставите подробное сообщение, я подготовлюсь к нашему разговору и перезвоню вам при первой же возможности. Как правило, я принимаю звонки с 11:30 до 12:00. Пожалуйста, сообщите мне, подходит ли вам это время. Если нет, уточните, когда я могу с вами связаться.

После введения новой рутинной практики работы с телефонными звонками вам необходимо строго придерживаться ее. Старайтесь принимать телефонные звонки только в отведенное для этого время (руководствуясь теми критериями определения их срочности, которые вы установили).

Такой подход позволит вам должным образом подготовиться к ответным звонкам, просмотреть необходимые файлы или документы. Кроме того, у вас под рукой будут все материалы, имеющие отношение к теме разговора, и вам не придется зря тратить время. Отвечайте на звонки точно так же, как обрабатываете входящие бумаги, — по одному за раз, полностью прорабатывая соответствующий вопрос. Сделайте свой график работы с телефонными звонками достаточно гибким, составляя его с учетом часовых поясов, срочности и прочих особых обстоятельств.

### **Еще один важный момент**

Я настоятельно рекомендую отключать телефон, когда вы заканчиваете работать, и не включать его до тех пор, пока не начнется следующий рабочий день. Разумеется, многие

из вас будут категорически возражать против этого — понимаю, во многих сферах деятельности такое просто невозможно. Врач всегда должен быть на связи. Агент по продаже недвижимости тоже. Тем не менее у большинства из нас рабочий день заканчивается в определенное время. Если вы оставляете телефон включенным, это предполагает, что люди будут звонить вам в то время, когда вы должны заниматься своей личной жизнью. Вы будете удивлены, насколько отключение телефона подстегнет вас укладываться с делами в рамки рабочего времени. Люди, которые захотят связаться с вами, тоже поймут, что им следует звонить вам в рабочее время. Лучший способ обуздать мобильный телефон — отключить его.

## Выделяйте в своем расписании время для обработки электронной почты

Очень важно применять принцип *«Сделайте это сразу же»* во время обработки электронной почты (как и обычной, голосовой и факсовой). Он поможет решить многие из проблем, возникающих в связи с необходимостью обрабатывать огромный объем входящей корреспонденции. Но это верно только в тех случаях, когда немедленный просмотр входящих сообщений крайне важен для вашей работы.

В некоторых программах электронной почты предусмотрена функция звукового или визуального уведомления. Если она у вас включена, компьютер предупредит о приходе сообщения. Получив уведомление, вы спешите прочесть письмо, но поскольку в этот момент занимаетесь какой-то работой и не готовы ответить, то, как правило, откладываете все на потом. Это весьма неэффективный способ обработки входящих сообщений электронной почты. Я рекомендую отключить функцию уведомления, выделив в своем расписании время на обработку электронной почты.

По всей вероятности, вам понадобится делать это несколько раз в день. Электронная почта в какой-то степени заменяет телефон и личные встречи, поэтому на входящие сообщения во многих случаях необходимо реагировать достаточно быстро. Тем не менее электронные письма, как правило, не требуют такой спешности, как телефонные звонки.

Каков оптимальный режим обработки электронной почты? Я рекомендую делать это три или четыре раза в день. На самом деле люди редко рассчитывают на немедленный ответ на электронное письмо. Если вы обрабатываете электронную корреспонденцию в определенное время — скажем, утром, перед обеденным перерывом и в конце рабочего дня, — этого вполне достаточно. Установите четкие границы отрезков времени, выделенных для работы с входящими сообщениями. Если вы не можете этого сделать, попытайтесь найти какие-либо способы сокращения количества входящих сообщений (более подробно об этом пойдет речь ниже).

Учтите: *обрабатывать* электронную почту — не значит просмотреть сообщение и решить, что вы ответите на него потом. Если вы не можете отреагировать на письмо немедленно, переместите его в какую-то другую папку и запишите где-нибудь напоминание о том, что вам необходимо с ним сделать. Если для обработки входящего сообщения требуется достаточно много времени, выделите его в своем расписании и тоже переместите письмо в одну из папок.

При обработке электронной почты придерживайтесь следующих четырех правил.

1. *Займитесь поступившим сообщением сразу же.* Прочитайте его, дайте ответ и сделайте все, что от вас требуется.
2. *Поручите работу с входящим сообщением другому человеку.* Если оно требует действий, которые может или

должен выполнить кто-то другой, перешлите его этому человеку сразу же.

3. *Включите поступившее сообщение в список задач.*  
Если полученное электронное письмо предполагает действия, на выполнение которых понадобится некоторое время, включите их в свой список задач. Воспользуйтесь ежедневником, чтобы записать в нем сроки выполнения задачи.
4. *Удалите поступившее сообщение или переместите его в другую папку.*

Придерживаясь этих четырех правил, обработайте каждое электронное письмо. По окончании у вас будет пустой ящик входящей почты.

**Совет.** Не начинайте свой рабочий день с открытия электронной почты. Вместо этого займитесь выполнением самой важной задачи. Реализовав ее (или сделав требуемую часть работы, связанной с ее выполнением), можете открывать почту. Входящие сообщения могут отвлекать вас от текущих дел, поэтому старайтесь сначала заняться именно делами.

## Обработка обычной почты и служебных записок

Обрабатывайте входящую бумажную корреспонденцию и служебные записки один раз в день, возможно — сразу по приходу на работу, до проведения запланированных встреч и выполнения других текущих дел. В зависимости от характера вашей деятельности уделяйте обработке всех входящих бумаг, которые накапливаются за день, от 30 до 60 минут. Если у вас есть секретарь, поручите ему не передавать вам поступающие бумаги после того, как вы закончите работу с документами, находящимися в лотке для входящих бумаг. Попросите секретаря разделять все входящие материалы по категориям, чтобы вам было легче с ними работать.



В конце рабочего дня ваш секретарь, избавившись от неизбежного почтового мусора, должен положить входящие бумаги в отведенный для этого лоток, а те документы, которые предназначены для других сотрудников, разложить по их лоткам. Тогда вам не придется заниматься обработкой этих материалов. В вашем лотке для входящих бумаг еще должны находиться бумаги из календарной картотеки, работа с которыми назначена на следующий день.

Некоторые руководители требуют, чтобы секретари присутствовали во время обработки документов. В этом случае секретарь раскладывает бумаги по нужным папкам, записывает указания босса и помогает ему быстрее справиться с работой. Кстати, я рекомендую руководителям использовать этот способ для обучения новых секретарей. В этом случае руководитель должен прорабатывать каждый документ, четко проговаривая вслух свои действия, чтобы секретарь составил представление о стиле работы босса. По моему мнению, две недели такого сотрудничества равносильны году обычной совместной работы.

Независимо от того, есть у вас помощник или нет, вы не должны просто просматривать входящие бумаги. Выполняйте с каждым листом необходимые действия: дайте ответ, перенаправьте другому человеку, прочитайте или поместите в нужную папку. Если документ связан с текущим проектом и требует определенных действий в ближайшем будущем, положите его в папку для рабочих материалов. Если он требует немедленных действий — выполните их. Если документ предполагает обсуждение с одним из ваших подчиненных или с руководством, положите его в папку с именем этого человека, чтобы рассмотреть данный вопрос во время очередной плановой встречи. Если документ требует прочтения — сделайте это. Если он связан с задачей, которую необходимо выполнить в будущем, внесите соответствующую запись в список задач и отметьте также, каким должен быть ваш следующий шаг.

Не делайте никаких исключений из правила. В этом и заключается момент истины. Если тот или иной документ требует от вас действий, на выполнение которых уйдет два или три часа, выделите в своем графике это время. Внесите этот вопрос в список задач. Но большую часть входящих документов вы должны обрабатывать *сразу же*, полностью изучив все бумаги, которые находились в лотке для входящих. Некоторые из них не очень важные, но в любом случае вы должны просмотреть их.

Кто-то может возразить, что разового просмотра бумаг в день недостаточно. Что же, позвольте не согласиться с этим. Как правило, важные вопросы решаются посредством телефонных звонков, личных визитов или электронной почты. Поскольку большинство людей не имеют привычки тут же обрабатывать входящие бумаги, они и не полагаются на них в тех вопросах, которые требуют незамедлительного решения. Если вы научитесь ежедневно обрабатывать все свои бумаги, у вас не будет завалов и вы удивите коллег своей оперативностью!

## Чтение

Точно так же следует поступить и с чтением. Выделите для него удобное время. Часть материалов вы, безусловно, прочтете в ходе обработки обычной почты, электронных писем и служебных записок. Помните: если уж берете в руки лист бумаги, то должны прочитать его здесь и сейчас. Некоторые люди читают утром по дороге на работу, другие читают на борту самолета, кто-то уделяет этому занятию время в конце рабочего дня, чтобы подготовить материалы на завтра. Я читаю в обеденный перерыв. Очень важно найти подходящее время для чтения. Решите это и сделайте своей привычкой.

*Сам процесс* чтения — это одна сторона медали, но важно также и то, *как* вы это делаете. Методика скоростного чтения

позволит в два раза сократить время чтения. Придерживаясь ее, вы будете воспринимать материал в целом, просматривая целые предложения, абзацы и даже страницы, вместо того чтобы вчитываться в каждое слово, как делает большинство из нас. Это не скажется негативно на вашем восприятии содержания. Вы просто начнете усваивать больше материала, причем быстрее!

## Еженедельные личные встречи с подчиненными

Еженедельные встречи руководителя с подчиненными тоже должны стать вашей привычкой.

Личные встречи – самый эффективный способ установления контакта между постоянно занятыми коллегами, которые должны поддерживать тесное взаимодействие в рамках работы.

Если, чтобы пообщаться с вами, коллеги заглядывают в ваш кабинет на протяжении рабочего дня в любое время, это постоянно отрывает вас от дел. Они понимают это, но иначе не смогут выполнить свою работу. При таком подходе вы не всегда готовы обсуждать с ними те вопросы, с которыми они к вам обращаются, или наоборот, вы сами отрываете кого-то от работы.

Вы можете возразить, что у вас нет возможности проводить такие встречи. Однако сейчас многим менеджерам приходится не только руководить. В условиях сокращения штатов компании увеличивают их нагрузку, взваливая еще массу всевозможных обязанностей. Поэтому вам нужен эффективный способ взаимодействия с теми, кто отчитывается перед вами за выполнение работы.

Речь идет не о собраниях всего коллектива или группы, а о встречах один на один. Заведите отдельную папку для каждого сотрудника, с которым необходимо проводить такие

встречи, и на протяжении недели записывайте туда все вопросы, которые следует с ним обсудить. Каждый ваш подчиненный, в свою очередь, тоже должен завести такую папку и собирать в ней бумаги по тем вопросам, которые он намерен обсудить с вами.

Назначайте личные еженедельные встречи с коллегами и подчиненными на одно и то же время — в противном случае они не будут знать, когда смогут с вами встретиться, и станут приходить к вам в любое удобное для них время. Если ваши частые деловые поездки или период отпусков не позволяют придерживаться установленного графика проведения таких встреч, в конце текущей встречи назначайте время и дату следующей с учетом сложившихся обстоятельств.

Не забывайте о том, что во время таких встреч должны обсуждаться менее важные вопросы, которые можно решить в течение нескольких дней, а не те, что требуют немедленного рассмотрения.

## Ежедневные совещания с ответственным секретарем

Много лет назад ответственный секретарь одной компании из списка Fortune 500 рассказала мне о том, какую ценность представляли для нее пятнадцатиминутные личные встречи с президентом компании, которые ежедневно проводились в начале рабочего дня. Эта женщина была образцом компетентности, а не просто секретарем. Она играла ключевую роль в организации текущей работы своего начальника и помогала ему успешно справляться со своими обязанностями. Она не только контролировала доступ к президенту, но и была его правой рукой. Он поручал ей наиболее ответственные задания.

По ее словам, эти пятнадцатиминутные утренние встречи были очень важными и задавали тон на весь рабочий день. В их ходе она передавала президенту важную информацию,

обсуждала с ним расписание на предстоящий день и, самое главное, получала представление о том, над чем именно он сейчас работает. Вооруженная этой информацией, она могла позаботиться о том, чтобы рабочий день был посвящен решению самых приоритетных задач. Если приходил или звонил человек, который мог поспособствовать этому, она знала, что должна доложить о нем немедленно. В результате ее помощь всегда была своевременной.

Для руководителей высшего звена время — это весьма ценный ресурс. Задача ассистента руководителя состоит в том, чтобы помочь своему шефу эффективно организовать его. Короткое совещание, проведенное в начале рабочего дня, позволит руководителю воспользоваться помощью секретаря в полной мере. Последуйте этой практике, и будете удивлены полученным результатом.

Время — это монета вашей жизни. У вас есть только эта монета, и только вы вправе определить, на что ее следует потратить. Остерегайтесь, чтобы ее не потратил за вас кто-нибудь другой.

*Карл Сэндберг*

## Как избежать прерываний в работе

Безусловно, не все прерывания в работе можно отнести к числу нежелательных. Некоторые из них приносят пользу. Если ваш помощник заглядывает к вам в кабинет и говорит: «Послушайте, у меня возникла интересная идея по поводу заключения одной сделки, и я хотел бы сделать в связи с этим звонок» — это я назвал бы полезным прерыванием.

Тем не менее нежелательные прерывания в работе существуют, и вы должны знать, как с ними бороться. Вот несколько проверенных способов борьбы, которые могут показаться вам знакомыми.

### **Сделайте это сразу же!**

- Расчистите завал незавершенных дел, чтобы не пришлось иметь дело с последствиями.
- Выполняйте работу в установленные сроки, чтобы от вас не требовали промежуточных отчетов о ее состоянии.

### **Сделайте это правильно сразу же!**

- Выполняйте любую работу качественно и в полном объеме, чтобы потом не пришлось ее переделывать.
- Давайте подчиненным четкие и исчерпывающие инструкции, чтобы они реже обращались к вам с вопросами и не разочаровывали некорректным выполнением ваших заданий с первого раза.
- Не забывайте о том, что именно вы должны научить подчиненных делать как рутинную, так и важную работу.

### **Правильно организуйте процесс коммуникации сразу же!**

- Оставляя кому-то сообщения, предоставляйте полную информацию, чтобы избежать повторных звонков.
- Требуйте, чтобы звонящие оставляли исчерпывающие сведения.
- Используйте такие средства коммуникации, которые позволяют передавать и принимать всю необходимую информацию, не отрывая вас от работы, — например электронную или голосовую почту.

### **Займите твердую позицию сразу же!**

- Пытайтесь бороться с прерываниями в работе, устанавливая свои временные ограничения: «Джим, мне нужно двадцать минут, чтобы закончить доклад для одной встречи. Позволь мне подойти к тебе после нее — и мы обсудим это. Тебе будет удобно, если я зайду в 14:30?»

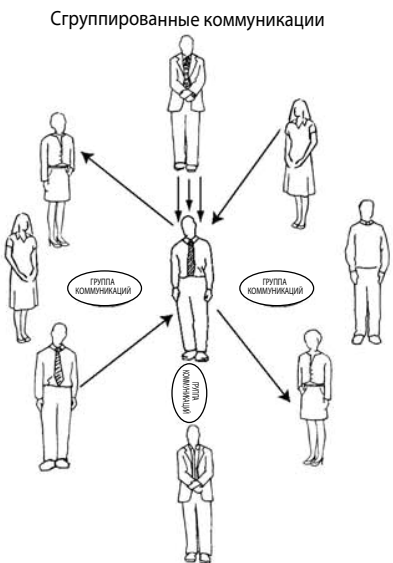
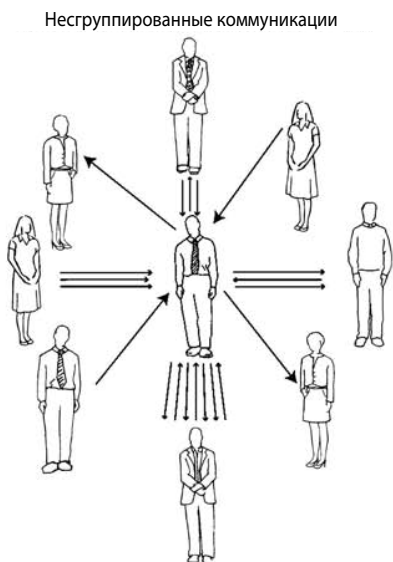
- Подчеркните свою занятость, поднимаясь с места в тот момент, когда кто-то заходит к вам и прерывает работу.
- Вносите свой вклад в формирование культуры, в которой не принято отрывать людей от работы.
- Группируйте коммуникации.

Группирование коммуникаций по тому или иному принципу приводит к сокращению количества прерываний в работе (см. рис. 4.3), что, в свою очередь, позволит лучше сфокусироваться на выполнении текущих задач.

## Уважайте время окружающих

Некоторые люди порой настолько решительно настроены завершить ту работу, которой они в данный момент занимаются, что считают приемлемым в любое время врываться в кабинет коллеги с вопросами. При этом они совершенно не берут их интересы в расчет. Такое поведение может вызывать особенное раздражение, если так ведет себя начальник. Некоторые руководители держатся крайне высокомерно, считая, что чем бы ни занимались подчиненные, их работа все равно важнее. Еще больше усугубляет ситуацию то, что это не случайное, а привычное для них поведение. Безусловно, иногда приходится прерывать чью-то работу по важному поводу. Но я слишком часто сталкиваюсь с людьми (и руководителями, и рядовыми сотрудниками), которые постоянно ведут себя подобным образом. Помните: привычка прерывать людей может снизить эффективность и вашей работы! Если вы склонны к этому — прекратите немедленно. Уважайте чужое время. Используйте другие каналы для выполнения задачи. Благодаря этому вы будете работать в более продуктивной и приятной атмосфере.

**Рис. 4.3. Группирование коммуникаций приводит к сокращению прерываний в работе**





## Заставьте это работать!

Возможно, вы готовы возразить: «Послушайте, но я не хочу расписывать свою жизнь по минутам» или «Все это подошло бы для идеального мира, но мой офис далек от идеала». Но ведь все эти предусмотренные в рабочем графике действия требуют не более 20% рабочего времени. Результаты моих исследований говорят о том, что обычно на них тратится больше половины рабочего дня, так что вы будете благодарны мне за то, что сэкономили 25% рабочего времени.

Я тоже не люблю расписывать свое время по минутам. Но все, что я здесь предлагаю, — эффективно. Мы должны уметь справляться с рутинной, для того чтобы затем спокойно сосредоточиться на своих прямых обязанностях. Так почему же не взяться за дело и не решить рутинные задачи? Сделайте этот процесс максимально безболезненным для себя. Это позволит вам поделить остаток рабочего дня на отрезки, во время которых вы сможете сконцентрироваться на более значимых аспектах своей работы.

## Подводные камни

Одна из проблем, с которыми сталкиваются те, кто начинает осваивать такой метод работы, состоит в неправильном выборе времени для выполнения тех или иных задач. Например, вы можете назначить время для ответных звонков ежедневно на 16:00 независимо от обстоятельств. Однако если вы живете на западном побережье США, у вас не получится в это время связаться с теми, кто живет восточнее Денвера. Логичнее было бы каждое утро уделять несколько минут с 8:00 до 9:00 телефонным звонкам на восточное побережье. У вас нет причин не сделать это до того, как начнете разбирать документы, накопившиеся в лотке для входящих бумаг.

Вот еще пример. Вы можете решить отвечать на письма и служебные записки один раз в день в 10:00. Но, оказывается, именно на это время назначено совещание, или по каким-то причинам почтовая служба изменила график доставки корреспонденции и теперь почта приходит в 15:00. Какой бы ни была причина, тщательно составленный график работы может быть нарушен в первый же день. В сердцах вы приходите к выводу, что он вообще был неудачной затеей, и прекращаете дальнейшие попытки работать по расписанию, вместо того чтобы проанализировать происшедшее и откорректировать новый график в соответствии с возникшими обстоятельствами. Например, вы можете обнаружить, что служебные записки лучше писать с 11:45 до 12:45, или даже с 12:00 до 12:30, поскольку редко покидаете офис в обеденный перерыв. Кроме того, вы можете назначить обработку ежедневной корреспонденции на 15:30–16:00. По сути, вам, возможно, придется сделать несколько попыток, прежде чем вы точно определите самое оптимальное время для каждого вида деятельности.

Для того чтобы сделать свою работу и освоить новые методы ее выполнения, вам во многих случаях придется действовать методом проб и ошибок. Например, понадобится, чтобы кто-то из коллег подменил вас тогда, когда вы будете заниматься какой-то монотонной работой. В частности, если ваша деятельность связана с обслуживанием клиентов, вы не сможете отключать телефон. Или же она зависит от незапланированных визитов клиентов, а вы не можете знать заранее, когда именно клиент появится в офисе. Разумеется, когда клиенты действительно приходят, вы должны встретить их и ответить на все их вопросы.

У меня был клиент, у которого в подчинении находилось пять сотрудников, обслуживавших 3 тысячи клиентов, — по телефону или электронной почте. Однако каждый день около десяти из них могли прийти в офис, чтобы пообщаться

с теми сотрудниками, которые отвечали за их счета. Эти клиенты приходили главным образом просто пообщаться, поэтому их визиты считались в какой-то степени напрасной тратой времени. Как бы там ни было, сотрудники вынуждены были обращаться с ними и обслуживать должным образом. Однако это нарушало их рабочий график и отвлекало от работы. Данная проблема оставалась нерешенной на протяжении многих лет, пока в отделе не провели реорганизацию, в результате которой каждый сотрудник один раз в неделю должен был принимать клиентов, пришедших в офис без предварительной договоренности, а оставшиеся четыре дня имел возможность заниматься своими прямыми обязанностями. Я не знаю, сколько было предпринято попыток решить эту проблему, прежде чем нашлось такое простое и эффективное решение.

Когда вы попытаетесь применить некоторые из этих принципов на практике, то обнаружите, что здесь не обойтись без метода проб и ошибок. Но ваше упорство окупится сполна. Если настойчиво работать над проблемой, вы не просто найдете способ ее устранить, но и сделаете это наиболее оптимальным в вашей ситуации образом.

Мы все знаем, как трудно преодолевать привычки и условные рефлексы, выработавшиеся годами. Как правило, привычное поведение невозможно изменить с первой попытки. Первые четырнадцать попыток могут оказаться неудачными. Но на пятнадцатой как будто что-то щелкает — и все становится на свои места. Но даже когда у вас в конце концов выработывается новая привычка, это не всегда облегчает выполнение монотонных задач. Каждый раз, когда я встаю в пять часов утра, чтобы отправиться на беговую дорожку, мне это дается с трудом. Но если бы я не сделал бег по утрам своей привычкой, мне наверняка было бы еще труднее вставать так рано — скорее всего, я вообще бы этого не делал.

Пусть составление графика и простые привычки облегчат вашу жизнь!

## Выводы и рекомендации

1. Работайте с умом. Это повысит вашу результативность. Только вы можете определить, что заслуживает вашего внимания. Независимо от того, каковы ваши приоритетные задачи, вы можете уделить им больше времени, рационализовав выполнение рутинных операций. В этом вам помогут простые практики.
2. Проанализируйте, как и куда вы расходуете свое время. Если вы никогда этого не делали, результат может вас удивить. Для того чтобы точно определить, на что вы его тратите, ведите журнал учета времени. Это поможет вам понять, что именно, когда и сколько времени вы делаете, и позволит найти способ оптимизировать свою работу.
3. Лучший способ преодолеть информационную перегрузку — не допускать в свою систему ту информацию и задачи, которые не представляют для вас особой ценности. И то и другое мешает вам эффективно справляться со своими обязанностями. Фильтруйте входящую информацию. В случае необходимости поручайте выполнение тех или иных задач людям, которые могут это сделать. Перенаправляйте информацию, которую не используете, в адрес тех людей, к чьей работе она имеет непосредственное отношение. Уделяйте минимум времени рутинным задачам, таким как обработка входящей почты и т. д. Быстро изучите все поступившие письма и приступайте к основной работе.
4. Научитесь группировать однотипные задачи. Отвечайте на телефонные звонки несколько раз в день в отведенное для этого время и не позволяйте им постоянно прерывать вашу работу. Точно так же поступайте и с входящей корреспонденцией. Выделите в своем

расписании время, на протяжении которого полностью обработаете каждое поступившее письмо, или запланируйте соответствующее занятие на определенное время в ближайшем будущем. Выполнение однотипных задач (ответные звонки, написание ответов на служебные записки и обработка электронной почты) в пакетном режиме позволит вам уделить более важной работе на 25% больше времени.

5. Принцип «Сделайте это сразу же — потом» означает, что вы должны строго придерживаться графика работы. Если в разгар работы над докладом вам доставили письмо, продолжайте заниматься докладом. Выделите в своем расписании ежедневно тридцать минут для работы с письмами — и занимайтесь ими только в это время. Не прерывайте работу над одной задачей, чтобы заняться другой. Если вы сделаете это, обе задачи, скорее всего, останутся незавершенными, так как выполнение второй тоже прервется из-за третьей.
6. Составьте график выполнения стоящих перед вами задач — и вам не придется больше о них беспокоиться. Если вы выделяете на выполнение задачи один час, именно столько времени, по всей вероятности, вы и потратите. Если вы выделите на ту же задачу один день — у вас действительно уйдет на нее целый день.
7. Проводите еженедельные личные встречи с подчиненными для решения текущих вопросов. Это существенно сократит количество прерываний в работе и позволит вам регулярно поддерживать контакты друг с другом. Вы должны завести для каждого сотрудника отдельную папку и сохранять в ней записки с напоминанием о том, какие вопросы нужно с ним решить. Ваши подчиненные тоже должны завести такие папки и хранить в них бумаги по тем вопросам,

которые им следует обсудить с вами во время очередной встречи. Не забывайте, что во время таких встреч должны обсуждаться менее важные вопросы, которые можно решить на протяжении недели, а не требующие немедленного рассмотрения.

8. Проанализируйте, какие методы вы можете использовать для того, чтобы устранить прерывания в работе, и примените их на практике.

# 5. Запланируйте это сразу же!

В психологии есть такой закон: если вы формируете в своем разуме мысленный образ того, каким вы хотели бы быть, и удерживаете его там достаточно долго, вскоре вы таким и станете.

*Уильям Джеймс*

Самое важное, что нужно сделать вначале, — это составить план, а затем следовать ему шаг за шагом независимо от того, насколько незначительными вам могут показаться эти шаги.

*Чарльз Линдберг*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- что время летит очень быстро, когда вы чем-то озабочены. Размышляя о том, что нужно сделать, вместо того чтобы заранее составить эффективный план, вы только теряете время зря;
- что действовать нужно только тогда, когда вы ясно представляете себе требуемый результат. Если у вас есть четкая картина предстоящей работы, вы сразу же приступите к ее выполнению. Если эта картина размыта, будете сомневаться. Планирование позволит вам составить отчетливое представление о том, что вы должны делать;
- как установить, что для вас действительно важно;

- как определить свои цели (те, которые лежат в основе вашей системы ценностей);
- как организовать эффективный процесс планирования, каждую неделю занимаясь самоорганизацией, пересмотром своих целей и планов, а также составлением плана на следующую неделю.

Не думаю, что вы будете удивлены, узнав, что лозунг данного этапа программы РЕР звучит так: «Запланируйте это сразу же!».

Одна из целей планирования — составить *четкое представление* о том, что вы должны делать каждый день и в долгосрочной перспективе. Многие очень мало внимания уделяют планированию, особенно если это касается их собственной работы. Одна из причин того, что личные календари, планировщики и органайзеры получили такую широкую популярность, состоит в том, что люди воспринимают их как инструмент, который поможет организовать рабочий процесс, запланировать все свои действия заранее и отслеживать ход их выполнения.

Одни люди ошибочно полагают, что те размышления, которым они предаются во время принятия душа или езды в автомобиле, и есть планирование предстоящей работы. Возможно, они действительно думают о ней в это время, но я не стал бы называть это планированием. Напротив, это неэффективные размышления, не вносящие почти никакой ясности в предстоящую работу.

По мнению других, любое планирование — напрасная трата времени. Такие люди утверждают, что оно вряд ли принесет какую-то пользу. Если ваш процесс планирования неэффективен, то это на самом деле так. Если ваши планы не совпадают с тем, что вы реально делаете, это действительно напрасная трата времени. Намеченный план приносит пользу только тогда, когда выполняется. Если вы строго следуете плану, его составление имеет смысл.



Если у вас появляется ощущение, что вы слишком напряжены на работе, что у вас ее чересчур много, а времени мало, что вы не контролируете ситуацию и у вас не доходят руки до самых важных дел — в большинстве случаев причина всего этого в плохом планировании или полном его отсутствии. В итоге результат вашей работы будет напоминать наклейку «Полный вперед!», которая оказалась почему-то на правой стороне бампера.

Такая ситуация весьма типична главным образом потому, что люди не связывают планирование с тем, что делают сами. Как правило, они думают о нем в категориях крупного проекта, который должен быть реализован их отделом в текущем квартале. Когда же речь заходит о повседневных обязанностях, они не придают планированию особого значения.

## Цель планирования

Цель процесса планирования состоит в формировании четкого представления о том, что вам следует сделать. Планирование можно считать эффективным только в случае, если оно позволяет составить четкую картину предстоящей работы. В своей книге «Управление временем» (The Management of Time) Джеймс Маккей пишет:

Образы, которые формируются в вашем разуме, управляют вашими действиями. Если у вас нет таких образов, и вы не можете понять, что происходит, то не предпринимаете никаких действий. Если эти образы размытые и нечеткие, вы не знаете, что делать дальше. Если же у вас сформировалась четкая картина происходящего, вы действуете решительно и эффективно.

Если процесс планирования не позволяет получить отчетливую картину дальнейших действий, стало быть, в нем есть существенные недостатки.

Обычно проведение занятий по программе PER мы начинаем с ознакомительной беседы, которая проходит, как

правило, в конференц-зале, где слушатели программы рас-саживаются вокруг стола. Я часто задаю такой вопрос: «Кто из присутствующих составляет план работы на день?». Примерно половина людей поднимают руки. Остальные вообще не утруждают себя планированием. В прошлом им не всегда удавалось выполнять такие планы, поэтому они не хотят связывать себя ими снова.

Вы когда-нибудь начинали рабочий день с составления списка задач, а в конце дня оказывалось, что ни один пункт из него не выполнен? Если да, вы понимаете, что чувствуют эти люди. Если план действий на день не реализуется, он может стать для вас тяжким бременем, ведь, по сути, тогда он превращается в список незавершенных задач. Существует несколько причин такого развития ситуации. Возможно, вы запланировали слишком много дел на день. Или возникли какие-то непредвиденные обстоятельства, и работа потребо-вала больше времени, чем вы рассчитывали. Или задачи в ва-шем списке носили слишком общий характер. Правильное планирование позволяет успешно решить эти и многие дру-гие проблемы, которые способны сделать план работ на день скорее источником разочарования, чем полезным рабочим инструментом. Но что такое правильное планирование?

В качестве примера давайте рассмотрим процесс кино-производства. Он состоит из следующих трех этапов: под-готовка съемок, собственно съемки и постпроизводство. Предварительная подготовка съемок требует больше всего времени. Сценарий — лишь отправная точка. Самый важ-ный элемент планирования на этапе подготовки — так на-зываемая раскадровка (детальные эскизы каждой сцены бу-дущего фильма).

Представьте себе лист бумаги, заполненный только пусты-ми прямоугольниками, — иногда их даже изображают в виде телеэкрана. В этих прямоугольниках отображается весь про-цесс съемки соответствующей сцены. Художники рисуют

в них то, что можно увидеть с каждой точки съемки: кто именно участвует в данной сцене; что говорят эти люди; снимается ли сцена крупным планом или издалека; где должны находиться источники света; как совершается переход от одного кадра к другому; как объединить кадры в одну сцену. Все это — отдельные элементы большого целого — фильма.

Но почему так много времени и сил тратится на раскадровку? Да потому, что съемки на местах — самый дорогостоящий этап кинопроизводства. Когда они начинаются, с участием двух сотен актеров и съемочной группой, вряд ли будет разумно тратить время и силы, не говоря уже о деньгах, на то, чтобы рассказывать людям, где они должны стоять и что делать. Все это необходимо решать на этапе подготовки к съемкам фильма, а не во время их. В производство фильма вкладываются миллионы долларов, поэтому вы просто обязаны все запланировать и подготовить заранее, чтобы не тратить время зря.

В киноиндустрии потребность в планировании очевидна, а методы, применяемые при этом, соответствуют самым высоким требованиям и полностью отвечают нуждам отрасли. Однако в бизнесе и промышленности официальное планирование, особенно повседневной работы, используется пока крайне мало.

Попробуйте взглянуть на свою компанию со стороны — и поймете, что большинство ваших коллег не применяют в своей повседневной деятельности никакой формальной процедуры планирования. Они приходят на работу без «сценария» или предварительной подготовки, рассчитывая на то, что за восемь или более часов как-то справятся со всем тем, что им предстоит сделать. Если интерпретировать эту ситуацию в контексте киносъемок, получается такая картина: каждый день люди приходят на съемочную площадку, камеры уже включены, а они не знают, что сказать, где стоять и что делать.

## Принципы планирования

Процесс планирования состоит из трех элементов: определение приоритетности выполнения задач, управление временем и правильная организация рабочего процесса, которая обеспечит выполнение плана. Если вы дошли до этой главы, значит, уже научились организовывать свою работу так, чтобы без каких бы то ни было проблем реализовывать намеченные планы. Теперь давайте проанализируем и другие составляющие процесса планирования.

### **Расстановка приоритетов – управление задачами**

Невозможно обсуждать тему планирования, не поговорив о приоритетности выполнения задач. Вы, разумеется, заметили мою осторожность по отношению к расстановке приоритетов. Очень часто срочностью задач пытаются оправдать бездействие. Кроме того, расстановка приоритетов способна привести к настоящему хаосу, если вам придется делать выбор между срочными и важными делами. Однако если полностью игнорировать приоритетность задач, особенно учитывая, как много работы нам приходится выполнять и в каком цейтноте мы постоянно находимся, это может привести к пагубным последствиям.

Мой друг из Нидерландов считает, что планирование — это определение приоритетности задач и последующая организация времени таким образом, чтобы их можно было выполнить. Чтобы расставить приоритеты, необходимо четко определить свои цели и сопоставить с ними свои задачи. Вы должны выяснить, соответствуют ли эти задачи этапам достижения целей. Подумайте о том, будете ли вы сами их выполнять или делегируете кому-то другому. Если вы поручите какое-то дело другому человеку, не забудьте проконтролировать его выполнение.

Управление задачами может стать особенно полезным инструментом для людей, которые не могут распоряжаться своим рабочим временем, поскольку оно зависит от тех, кто вступает с ними в контакт. Это сотрудники колл-центров, специалисты службы технической поддержки, кассиры банков и т.д.

Чем меньше у вас возможности контролировать свое рабочее время, тем актуальнее для вас умение разграничивать важные и менее важные вопросы.

### **Тайм-менеджмент**

Тайм-менеджмент можно назвать искусством оптимального использования времени. Когда вы знаете, что вам необходимо сделать и как, вам остается только выделить для этого время. При составлении планов на день, неделю, месяц или год вы должны учитывать, какие задачи вам предстоит решить и сколько времени на это потребуется. Правильная организация времени включает в себя следующие элементы.

- Рутинные операции, выполнение которых назначено на определенное время дня (ежедневные задачи, реализуемые в пакетном режиме, еженедельные — например, личные встречи с подчиненными; ежемесячные — связанные, например, с завершением проектов в конце месяца и т.д.).
- Планирование рабочего графика на день с учетом принятой в компании политики открытых и закрытых дверей. Когда вам требуется время, на протяжении которого вас никто не будет прерывать и вы сможете сконцентрироваться?
- Поиск лучшего времени для творческой работы с учетом биоритмов. В какой половине дня вы наиболее энергичны? (В это время лучше всего заниматься работой, требующей творческого воображения.) Когда наименее энергичны? (Это время больше подходит

для выполнения монотонных задач, не предполагающих высокой концентрации внимания, таких как раскладывание бумаг по папкам.)

- Выделение времени для краткосрочного и долгосрочного планирования. Составление плана на день может потребовать всего нескольких минут; на еженедельное и месячное планирование может понадобиться около часа; на долгосрочное планирование может уйти несколько дней.
- Тип системы календарного планирования, которую вы используете, — бумажная, предназначенная для личного пользования, или электронная, к которой могут получать доступ и которую могут дополнять ваши коллеги и подчиненные. Чем выше степень зависимости вашего расписания от других людей, тем больше времени в нем вы должны выделить на выполнение собственных приоритетных задач. Занимается ли ваш секретарь планированием ваших встреч? Насколько он (или она) осведомлен о ваших предпочтениях относительно планирования встреч, досуга, рутинных задач и т.д.? От того, какой именно ежедневник вы используете (с разбиением на страницы по дням, неделям или месяцам), зависит ваше восприятие времени.
- И последнее, один из важнейших элементов тайм-менеджмента — защита вашего времени!

Если потратить половину времени на планирование,  
дело будет сделано в два раза быстрее.

*Немецкая пословица*

### **Стоит ли тратить время на планирование?**

Грамотное планирование позволит вам сократить количество времени, которое уходит на решение мелких

административных задач и беспорядочную беготню, напоминающую игру в догонялки.

Большинство из нас много и упорно трудятся, но при этом жалуются на чрезмерную загруженность мелкой административной работой. Начнем с того, что какими бы умными мы ни были, все равно оказываемся в ситуации, когда от 10% до 25% рабочего времени (в зависимости от рода деятельности) уходит на решение мелких административных задач. Однако до обучения принципам повышения персональной эффективности сотрудники компаний в среднем тратят на планирование собственной работы менее двух часов в неделю. Простые вычисления показывают, что это меньше 18 минут в день — примерно столько же, сколько у вас уходит на то, чтобы принять душ! Но и это уже хорошо — не прекращайте заниматься планированием. Но сделайте этот процесс более эффективным.

## Процесс планирования по принципам PEP

Программа PEP позволяет освоить шесть общих категорий планирования.

1. План работы на день.
2. План работы на неделю.
3. План реализации проекта.
4. Стратегический план.
5. Постановка целей.
6. Определение ценностей.

## Планирование работы на день

Я уже упоминал о том, что люди не очень любят планировать свою работу на день. Слишком часто из-за

непредвиденных обстоятельств эти планы рушатся, превращаясь в источник неудовлетворенности. Некоторые видят в них не более чем неприятное напоминание о невыполненной работе.

Между тем вы должны осознавать важность планирования работы на день. Некоторые предпочитают составлять план на следующий день в конце текущего дня; другие стараются делать это утром. В какое бы время вы ни решили заняться планированием, используйте ежедневник, чтобы записывать в него все те задачи, которые вам предстоит выполнить.

Для ускорения и повышения эффективности процесса ежедневного планирования я рекомендую составлять план работы на день на основании плана работы на неделю. Когда перед вами есть более общий план, вы можете поделить работу на фрагменты и распределить их по дням. В результате вы каждый день будете знать, что приближаетесь к достижению основной цели.

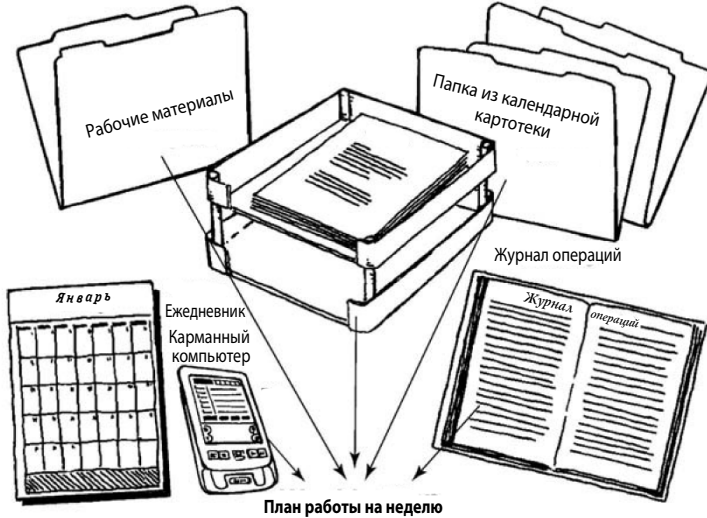
## Планирование работы на неделю

Один раз в неделю следует проанализировать всю предстоящую работу (см. рис. 5.1). Под этим я подразумеваю: рабочие материалы, в том числе по текущим проектам; записанные в вашем ежедневнике задачи, срок выполнения которых истекает, а также все намеченные дела и напоминания; вашу календарную картотеку с документами по тем задачам, которые вам предстоит решить на следующей неделе; дела, находящиеся в работе (бумаги, лежащие в соответствующем лотке или папках, в том числе и электронных); любой журнал, который вы, возможно, используете для записи тех задач, которые должны выполнить.



**Рис. 5.1. Составление плана работы на неделю****Почему целесообразно планировать работу на неделю?**

Ситуация быстро меняется, поэтому для большинства людей составить подробный план действий на месяц — невыполнимая задача. Тем не менее, если человек планирует свою работу только на день вперед, у него не остается времени на подготовку к решению более важных задач. Для большинства людей планирование работы на неделю — самый оптимальный интервал

**Составление плана работы на неделю**

Предположим, сейчас у вас в работе восемь проектов. Возможно, два из них занимают большую часть вашего времени, а оставшиеся шесть находятся на той или иной стадии реализации. В лотке для бумаг лежат документы, находящиеся в работе (например, планы предстоящих деловых поездок), а в ежедневнике на текущую неделю назначено шесть встреч с руководителями отделов и клиентами. В календарной картотеке есть папки, которые вы должны просматривать в определенную дату, чтобы обеспечить своевременное выполнение соответствующих задач. Помимо всего прочего, вас окружает множество маленьких листиков бумаги с напоминаниями о предстоящих делах. (Еще лучше, если вы используете компьютерную программу или электронный журнал, в котором

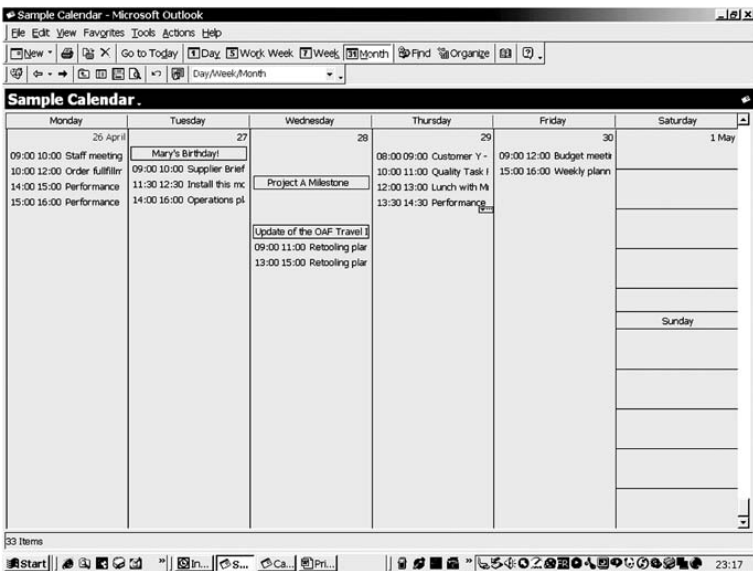
храните все напоминания, избавившись от необходимости хранить множество записок). Другими словами, для того чтобы отслеживать все то, что вы должны сделать, вам действительно необходимо получать информацию из нескольких источников. Я рекомендую просматривать их один раз в неделю. При этом вы должны определить приоритетность выполнения задач и составить план работы на неделю.

Найдите время для просмотра в своем ежедневнике записей за прошедший период и установите, сколько времени у вас обычно уходит на выполнение незапланированных задач. Как правило, их чаще всего поручают вышестоящие руководители, причем в самое неподходящее время дня (недели, месяца). В других случаях приходится заняться незапланированной работой, которая требует вашего внимания и на которую вы тратите время, выделенное для других дел. Каким бы ни был источник незапланированной работы, на нее уходит часть рабочего дня и недели — возможно, от 25% до 50%.

Независимо от того, сколько времени у вас займут непредвиденные дела, планируйте рабочую неделю с учетом того, сколько времени в среднем останется в вашем распоряжении. Если на незапланированные задачи уйдет половина рабочего времени, оставшиеся 50% можете посвятить действительно важной работе, предварительно составив соответствующий план. При этом вы не перегрузите себя, планируя невозможное. Вы *запланировали незапланированное*, поэтому оставшаяся часть недели можете целенаправленно, не отвлекаясь, заниматься своими прямыми обязанностями. Идентификация и определение приоритетности задач, которые предстоит выполнить на следующей неделе, существенно упрощает процесс планирования работы на день. Кроме того, облегчает и расстановку приоритетов. Если задача важная, она включена в план работы на неделю. Если не очень, ее в этом плане нет. Вам остается лишь определить ее приоритетность один раз в ходе составления плана работы на неделю. Преимущество

такого подхода заключается в том, что вы видите более широкую картину происходящего и способны объективно оценить, сколько времени можете посвятить различным делам. Благодаря планированию работы на неделю гораздо легче решать, что предстоит сделать в тот или иной день. Для этого нужно только просмотреть в ежедневнике записи о встречах и делах, запланированных на предстоящую неделю, а затем выбрать те из них, которые нужно выполнить за день. На рис. 5.2 представлен образец плана работы на неделю.

**Рис. 5.2. Образец плана работы на неделю в электронном ежедневнике**



## Еще одна причина для применения WRAP-техники

Перед лицом длительной атаки и неослабевающего давления отступите – заново оцените ситуацию и перегруппируйтесь.

*Сунь-Цзы, военный теоретик древнего Китая*

Над большинством из нас постоянно висит необходимость сделать какую-то работу. При этом часто бывает так, что ее гораздо больше, чем реально можно выполнить за день или

неделю. И это никогда не прекращается. Планирование нагрузки на неделю позволит вам заново оценить ситуацию и перегруппироваться.

Резервирование в конце недели времени на составление плана работы на следующую неделю позволяет не только эффективно организовать сам процесс планирования, но и избавиться от давления обстоятельств и по-новому взглянуть на ситуацию. Как правило, мы не уделяем достаточно времени тому, чтобы пересмотреть свое отношение к работе и жизни, а ведь должны это делать. Благодаря еженедельному применению WRAP-техники (WRAP — Weekly Review and Action Plan, анализ и планирование работы на неделю) у вас появляется возможность понять, какие задачи предстоит выполнить и как именно это лучше сделать. В конце концов, реализация большинства задач направлена на достижение конечной цели. Учитывая ее, вы можете проанализировать, что нужно для выполнения стоящей перед вами задачи.

Решение о том, что следует делать в первую, вторую и третью очередь, принимается очень быстро. При наличии плана работы на неделю, на основании которого вы составляете план на конкретный рабочий день, вам не придется тратить время на размышления о том, что и как вам предстоит сделать сегодня. Вместо этого сфокусируйтесь на ближайшей задаче, а затем приступайте к выполнению следующей.

Независимо от того, каким ежедневникам или инструментам планирования вы отдаете предпочтение, рекомендую выбрать ежедневник с делением на страницы по неделям. Вы можете использовать, например, бумажный вариант. А если вы корпоративный пользователь — работать с такими программами, как Windows Outlook или Lotus Notes, или с любой другой программой календарного планирования для персональных компьютеров. Кроме того, можете пользоваться электронным органайзером. Если все задачи, которые вы планируете выполнить за неделю, помещаются на одной странице

вашего недельного календаря, тем лучше — это существенно уменьшает вероятность того, что вы пропустите что-то важное. На рис. 5.3 представлен образец плана работы на неделю.

**Рис. 5.3. Образец плана работы на неделю**

**Образец плана работы на неделю**

Имя \_\_\_\_\_

Начало недели: \_\_\_\_\_

<b>Понедельник</b>	<p><b>План работы на неделю</b> (просмотреть текущие материалы, лоток для бумаг, находящихся в работе, ежедневник, календарную картотеку)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> <li>11.</li> <li>12.</li> <li>13.</li> <li>14.</li> <li>15.</li> </ol>
<b>Вторник</b>	
<b>Среда</b>	
<b>Четверг</b>	
<b>Пятница</b>	
<b>Суббота/Воскресенье</b>	<p><b>Незапланированная работа,</b> появившаяся к концу недели</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> </ol>

Иногда целесообразно воспользоваться функциями электронной системы календарного планирования, чтобы посмотреть, какую работу вам предстоит сделать за отрезок

времени, превышающий одну неделю. Работая с такими программами, как Microsoft Outlook и Lotus Notes, вы можете легко переходить с одного режима обзора в другой, что позволит принимать оптимальные решения относительно составления планов и их реализации.

Во многих случаях план работы на неделю зависит от того, что запланировано на месяц, а порой и на текущий день. Чтобы принять оптимальное решение, необходимо просмотреть информацию, отображаемую на соответствующих страницах электронного ежедневника. Независимо от того, какой именно план вы разрабатываете — на день, неделю или месяц, — вы должны использовать гибкие возможности для просмотра страниц, обеспечивающие любой уровень детализации, необходимый для принятия решений. На рис. 5.4 представлен формат страницы электронного ежедневника с изображением плана работы на месяц.

Так в чем же смысл еженедельного планирования? Оно позволяет составить общее представление о будущей работе, помогает организовать рабочий процесс и подготовиться к новой трудовой неделе. Оно организует вас и мобилизует. Планируя работу на следующую неделю, вы можете отстраниться, по-новому оценить ситуацию и перегруппироваться. У вас появляется время на то, чтобы реализовать все свои цели, задачи и мечты в виде конкретных действий.

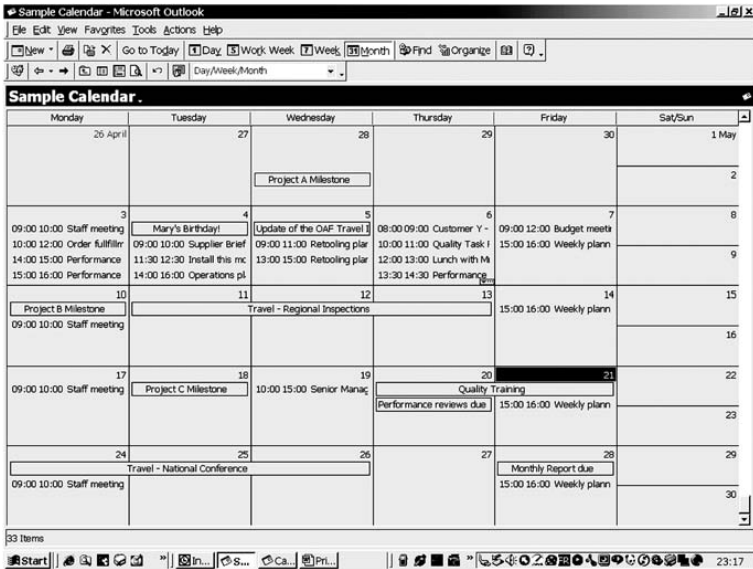
В своей книге «От неудачника до успешного бизнесмена» Фрэнк Беттджер\*, один из величайших торговых агентов мира, назвал время составления плана работы на неделю «днем самоорганизации». Он сказал:

Просто удивительно, как много я могу сделать, если уделяю достаточно времени планированию, и совершенно непостижимо, как мало мне удастся сделать без него. Я предпочитаю работать по очень напряженному графику четыре с половиной дня в неделю и добиться хотя бы чего-нибудь вместо того, чтобы работать все время и ничего не достичь.

---

\* Беттджер Ф. От неудачника до успешного бизнесмена. — Минск: Попурри, 2011.

Рис. 5.4. Образец плана работы на месяц



## Оформление ежедневника – процесс ежемесячного планирования для руководителей высшего звена

Мой друг и партнер из Соединенного Королевства Джей Гурвиц, работавший с высшими руководителями ряда крупнейших британских корпораций, создал весьма эффективную процедуру планирования, которую назвал «оформлением ежедневника». В качестве одного из рутинных элементов процесса планирования Джей рекомендует руководителям раз в месяц (как правило, в середине текущего месяца) оформлять ежедневники на следующий месяц. Для руководителей высшего звена планирование работы на месяц — более подходящий метод, поскольку они заблаговременно назначают важные встречи и уделяют меньше внимания текущим делам, которые появляются порой совершенно неожиданно.

Вот что Джей Гурвиц советует сделать каждому руководителю:

1. Возьмите чистый лист бумаги и нарисуйте следующую таблицу:

<b>Задачи</b>	<b>В настоящее время</b>	<b>В будущем</b>

2. Перечислите не более восьми общих категорий дел, на выполнение которых в сумме уходит 100% вашего времени. Это могут быть следующие категории:
  - совещания руководства;
  - организация работы подчиненных;
  - кадровые вопросы;
  - обход рабочих мест, посещение филиалов и визиты к клиентам;
  - работа с входящими бумагами;
  - работа над проектами;
  - прочее.
3. Оцените, сколько времени вы сейчас тратите на выполнение задач в каждой категории. Запишите полученные значения в колонку «В настоящее время». Не волнуйтесь, если с первого раза у вас не получится в сумме 100%. Просто доверьтесь интуиции. После предварительной оценки откорректируйте эти данные так, чтобы в сумме все же вышло 100%.
4. Задайте себе вопрос: есть ли в вашей работе то, чего вы не делаете, но, как вам кажется, должны делать, и чего нет в списке общих категорий. Включите в него и эту категорию.



5. Подумайте над тем, на что вы хотели бы расходовать свое время в идеальной ситуации. Например:
  - Если у вас есть категория задач, включенных в общий список на этапе 4, — начните с нее. Какой процент времени вы хотели бы расходовать на эту группу дел? Запишите полученную цифру в колонке «В будущем».
  - Точно так же проанализируйте другие категории, перечисленные в вашем списке, и запишите процент времени, который хотели бы тратить на них, в колонке «В будущем».
  - Оценивайте ситуацию реалистично. Если сейчас вы тратите 25% времени на участие в совещаниях руководства и указываете значение «0%» в колонке «В будущем» — это нельзя назвать объективной оценкой. Вряд ли вы сможете отказаться от участия в совещаниях.
6. В своем графике на следующий месяц выделите время для тех категорий задач, напротив которых в колонке «В будущем» указан более высокий процент, чем в колонке «В настоящее время». Благодаря этому вы будете уверены, что у вас действительно найдется время на их решение, а также что вы внесли в свой рабочий график все необходимые для этого изменения.

Не сто́ит перечислять все свои задачи. Это сделает ваш рабочий график слишком жестким и не позволит гибко реагировать на изменение ситуации.

Секрет продвижения вперед — в том, чтобы начать действовать. Для того чтобы начать действовать, нужно поделить все сложные, непосильные дела на более мелкие, легко выполнимые задачи, и решать их, начиная с самой первой.

*Марк Твен*

## Планирование реализации проекта

Помимо процесса планирования работы на неделю, о котором шла речь выше, нам необходимо внимательно проанализировать еще одну категорию — планирование реализации проектов.

Мы уже говорили о создании папок для рабочих материалов, а также о том, что такие папки должны быть выделены для всех ваших целей и всех проектов, над которыми вы работаете. Каждая папка может содержать документы, требующие сотен часов упорной работы.

Вы когда-либо слышали вопрос: «Как съесть слона?» Один мой друг сказал: «Добавив много кетчупа!» Но правильный ответ, конечно же, звучит так: «По кусочку». В этом и есть секрет повышения продуктивности работы. Если вы поделите крупные, сложные проекты на более мелкие, выполнимые задачи (как в случае стратегического и тактического планирования), вы повысите свою персональную эффективность, о чем бы ни шла речь — о долгосрочных или краткосрочных задачах, или сложных многоплановых целях. Трудно переоценить важность данного подхода в контексте повышения продуктивности работы и достижения поставленных целей в работе и жизни.

*Действовать исподволь — вот в чем хитрость.*

*Эзон*

Практически все мы в общих чертах знаем, что нам нужно делать. Но мой опыт показывает, что в действительности мы тратим слишком много времени на размышления о том, что и как делать. Мы чересчур поглощены мелкими деталями предстоящей работы, которые на самом деле не позволяют нам продвинуться к намеченной цели.

Однако *планирование работы над проектом* — это процесс создания «раскадровок» для каждой цели, которую вы поставили перед собой в работе и жизни. Все мы знакомы с общими принципами такого планирования. Один из примеров — составление годового бюджета компании или подразделения, а также определение целей, ориентированных на его выполнение. Предварительную подготовку к съемкам фильма тоже можно отнести к категории планирования работы над проектом. В действительности и подготовительный этап съемок фильма, и составление бюджета компании состоят из ряда отдельных проектов. Мы ежедневно работаем над достижением своих целей, будь то профессиональных или личных. И все действия, которые мы совершаем для этого, можно назвать отдельными проектами. Мое любимое определение проекта (которое сформулировал мой коллега из Соединенного Королевства Рон Хопкинс) звучит так:

**Проект — это последовательность согласованных действий, выполнение которых приводит к появлению конкретного, наглядного результата.**

У каждой из ваших целей должен быть проект ее достижения. «Раскадровка», или план такого проекта, представляет собой совокупность четких мысленных образов всех тех действий, которые шаг за шагом будут приближать вас к цели. Составление плана позволяет определить, как лучше всего выполнить все эти действия, в какой последовательности, за счет каких ресурсов, в какие сроки и в сочетании с какими проектами или задачами.

Каждая папка с рабочими материалами, оформленная должным образом, соответствует одной из целей вашей работы. Составленный вами план реализации проекта тоже необходимо поместить в соответствующую папку. В таких планах должны указываться конечные сроки

выполнения задач, а также лица, несущие ответственность за это. Придерживаясь плана реализации проекта, вы станете делать все необходимое для достижения ваших целей, поскольку составили о них четкое представление и проанализировали, какие действия необходимо предпринять для их достижения. Если задачи расписаны в таком плане во всех деталях, каждую из них можно будет выполнить за достаточно короткое время, а реализация каждой очередной будет постепенно приближать вас к достижению более крупной цели.

В процессе составления плана работы на неделю вы просматриваете все проекты в рабочих материалах и выбираете те, которые необходимо выполнить на предстоящей неделе. При этом вам не придется снова разбираться в том, что нужно сделать в рамках всего проекта, поскольку эта часть процедуры планирования уже выполнена. На рис. 5.5 представлен образец плана реализации проекта.

### **Критерии необходимости проектного планирования**

Перечисленные ниже критерии позволят вам определить, нуждается ли задача, которую вам предстоит выполнить, в проектном планировании:

- Это сложная задача.
- Это трудновыполнимая задача.
- Для выполнения данной задачи необходимо привлечь нескольких сотрудников.
- Выполнение этой задачи связано с применением новых методов работы.
- Задача должны быть выполнена строго в сроки.
- Вы находитесь в стадии перемен.

Рис. 5.5. Образец плана реализации проекта

Образец плана реализации проекта				
<b>Название проекта:</b> Руководство по правилам внутреннего распорядка компании				
<b>Цель:</b> На протяжении первой половины текущего года разработать правила внутреннего распорядка, которые получили бы поддержку руководства и рядовых сотрудников компании				
Действия	Предполагаемое время выполнения (в часах)	Исполнители	Целевой срок завершения	Фактический срок завершения
1. Оценка действующего распорядка	2	Секретарь	15.01	
2. Организация целевых рабочих групп для анализа действующего внутреннего распорядка и необходимых изменений	4	Я сам	20.01	
3. Анализ действующего внутреннего распорядка и разработка рекомендаций*	1	Целевая рабочая группа	5.02	
4. Ознакомление с рекомендациями и их синтез	3	Я сам	15.02	
5. Анализ нового распорядка юристом		Юрист	20.02	
6. Распространение проекта нового внутреннего распорядка для его оценки менеджерами		Читатели	01.03	
7. Внесение последних правок	3	Я сам	05.02	
8. Контроль за публикацией руководства*	1	Секретарь	15.03	
9. Написание плана проведения внутренней PR-кампании по внедрению нового внутреннего распорядка	1	Я сам	20.03	
10. Распространение руководства	2	Секретарь	20.04	
Дата выполнения: 01.05				
*Каждая рабочая группа должна составить свой план реализации данного проекта, ориентированный на выполнение отдельных задач				

## Разработка схемы плана реализации проекта

Иногда необходимо продумать общую схему плана реализации проекта, прежде чем приступать к планированию конкретных этапов его осуществления. Разработка такой схемы (см. рис. 5.6) позволяет выделить самые важные элементы проекта, обеспечив свободное генерирование подходящих идей, которые в противном случае могли бы и не всплыть на поверхность.

**Рис. 5.6. Схема реализации проекта**



Ключевые этапы разработки схемы реализации проекта:

- мозговой штурм по всем элементам проекта;
- определение важнейших факторов успеха;
- распределение всех сгенерированных идей по категориям;

— включение полученных категорий в план реализации проекта.

### **Планирование с помощью программ Microsoft Outlook или Lotus Notes**

Процедуру планирования реализации проекта можно выполнять в среде Microsoft Outlook или Lotus Notes.

Эти программы позволяют составлять списки задач и интегрировать их с календарем. Создав новую категорию с названием проекта и составив список задач с указанием календарных сроков их выполнения, вы получаете прекрасный инструмент, который позволит отслеживать все этапы реализации проекта.

Преимущества такого подхода очевидны. Интеграция с календарем и возможность привязать сообщения электронной почты и документы, имеющие отношение к проекту, к конкретным задачам, существенно облегчают их выполнение в надлежащие сроки.

### **Планирование с использованием компьютера**

Я выполняю процесс планирования на компьютере, используя для этого одно из приложений для управления информацией — персональный менеджер информации (Personal Information Manager, PIM), существенно облегчающий процесс планирования реализации проектов.

PIM позволяет включить ту или иную задачу в план реализации проекта, указав при этом сроки ее выполнения и имя человека, ответственного за это. Таким образом, я вношу информацию в компьютер один раз, а доступ к ней получаю несколькими способами: по дате завершения работы, по назначению проекта, по имени исполнителя или любым другим критериям.

У меня есть возможность быстро составить план работы на неделю, просматривая на экране компьютера весь

список задач по соответствующему проекту и выбирая из них те, над которыми мне нужно поработать на следующей неделе. Их я вношу в категорию «План работы на неделю». Например, на момент написания этих строк мой компьютер отслеживает 1568 задач, которые я должен решить.

Возможно, кто-то из вас категорически отвергает идею использования компьютера для планирования и организации работы. Однако я должен вам прямо сказать: в ближайшем будущем вы либо научитесь максимально использовать возможности компьютера, либо умрете как профессионал. Мы должны воспринимать компьютер как инструмент (такой же, как ручка или карандаш) и осознать, что с его помощью сможем добиться гораздо более весомых результатов, чем без него. Вы, безусловно, согласитесь, что современные технологии оказывают очень большое влияние на нашу жизнь, и эта тенденция сохранится и в будущем. Вы не сможете увидеть, какие возможности открывают передовые технологии перед вами и вашим бизнесом, пока не начнете их *использовать*. Вы поймете, что применение передовых технологий в процессе планирования позволяет не только ускорить его, но и найти новые способы их внедрения в ваш бизнес.

Здесь снова возникает вопрос: почему мы должны заниматься всем этим? Потому что все мы хотим добиться успеха. В своей книге «Думай и богатей»<sup>\*</sup> Наполеон Хилл описал жизнь и деятельность Эндрю Карнеги, Генри Форда и других выдающихся людей. У них было одно общее качество: они всегда тщательно планировали свои действия. Каждый из них знал, чего он хочет от жизни, и уделял достаточно времени тому, чтобы найти наилучший способ достижения поставленных целей, а затем интенсивно работал, пока не добивался своего. Мы все должны придерживаться такой модели поведения.

---

<sup>\*</sup> Хилл Н. Думай и богатей. — М. : Праймеврзнак, 2008.



## **Календарное планирование с помощью Microsoft Outlook или Lotus Notes**

В программах Microsoft Outlook и Lotus Notes предусмотрены хорошо продуманные функции календарного планирования. С их помощью можно составить график выполнения рутинных, повторяющихся задач и разными способами просматривать их в контексте более общих планов. Кроме того, в программах есть также функция звукового напоминания о деловых встречах.

Эти программы позволяют привязать задачи и дополнения к ним к определенным датам в календаре. Более того, во многих компаниях они настроены так, чтобы просматривать электронные ежедневники коллег, что, конечно же, невозможно в случае использования бумажной системы календарного планирования. Эта функция особенно полезна при организации совещаний с сотрудниками разных отделов.

## **Стратегическое планирование**

В ходе составления планов работы на день и неделю, а также плана реализации проекта, вы выработали тактику выполнения поставленных задач. Но остается открытым вопрос: те ли это задачи, которые вам действительно нужны? Правильно ли вы выбрали проекты, которые предстоит осуществить? Была ли учтена долгосрочная перспектива? Основан ли ваш выбор на глубоком понимании того, в каком направлении следует двигаться? Позволит ли реализация проектов достичь поставленных вами целей самым эффективным способом? Есть ли в вашем распоряжении ресурсы, необходимые для реализации столь грандиозных планов, и можно ли использовать их более разумно?

Стратегия имеет непосредственное отношение к вашим целям, а также к тому, что важно для вас и вашего бизнеса. Без четкого видения развития событий в долгосрочной

перспективе все, что вы способны сделать за день, неделю, год или даже за всю жизнь, так и не позволит вам сильно продвинуться вперед, а полученный результат может оказаться не особо ценным.

Как же разработать стратегию? Этой теме можно было бы посвятить целую книгу. Прежде всего, необходимо сформулировать цели, которых вы хотите достичь. Какими они будут, зависит от вашего видения и потребностей ваших клиентов. На каком этапе их достижения вы находитесь? Какие ресурсы имеются в вашем распоряжении (финансы, сотрудники, время, знания, опыт и т.д.)? В чем заключается оптимальный способ их использования? Выберите направление, в котором будете двигаться. Проанализируйте все факторы. Продумайте стратегию на как можно более длительный период.

В некоторых компаниях стратегия разрабатывается в процессе формирования годового бюджета. Но это может существенно сузить ее фокус. Да, финансовые средства — очень важный ресурс (они же могут стать и ограничивающим фактором). Однако финансовые цели и стратегический план их достижения — это только часть процесса. Такая тесная привязка стратегии к бюджету может помешать вам увидеть всю ценность стратегического планирования и его связь с другими направлениями деятельности компании.

За свою многолетнюю практику я сотрудничал с сотнями компаний. В некоторых из них была разработана стратегия развития бизнеса или одного из подразделений, однако только в немногих из них сотрудники имели хотя бы какое-то представление о том, в чем ее суть. Создание стратегии и распространение информации о ней позволяет персоналу согласовывать свои действия с важными целями, стоящими перед компанией в целом.

Я считаю, что стратегическое планирование — это инструмент, который необходимо использовать на всех

уровнях иерархической структуры компании. Для каждой цели следует разработать стратегию ее достижения. Общая стратегия деятельности компании служит в качестве основы для разработки персональной стратегии отдельных сотрудников. При ее наличии довольно легко определить приоритетность задач, которые предстоит выполнить в ходе достижения целей. Кроме того, стратегия позволяет определить, какие рабочие материалы необходимо оформить в виде отдельных папок и какие из них требуют проектного планирования. Осталось только ответить на вопрос: для достижения каких целей разрабатывается стратегический план?

Если не знаешь, куда идешь, любая дорога приведет тебя туда.

*Льюис Кэрролл*

## Постановка целей

Стратегические планы разрабатываются на основании целей. Но если конечные цели не установлены, как вы сможете выяснить, какая стратегия вам больше всего подходит?

Цель можно определить как конечный результат, на достижение которого направлены ваши действия.

Между разными целями существуют качественные различия. Формирование школьной теннисной команды — весьма достойная цель, но ее значимость не идет ни в какое сравнение с целью синтезировать лекарство от рака и навсегда остаться в памяти человечества. Конечные цели — те, выполнение которых становится смыслом вашей жизни.

Постановка целей имеет огромное значение, поскольку это позволяет сфокусироваться на их достижении, что, в свою очередь, приводит к повышению продуктивности работы и получению более весомых результатов.

Цели должны быть четко определены и по возможности сформулированы в письменном виде. Письменное изложение поможет вам внести ясность в свои мысли.

Определение и постановка целей — один из важнейших аспектов процесса планирования согласно PEP. Если вы — торговый агент, у вас могут быть конкретные финансовые цели — например, заработать за год определенную сумму коммиссионных. У вас могут быть и другие цели: стать руководителем отдела сбыта, попасть в 1% лучших торговых агентов и т.д. Каждая из них должна быть четко сформулирована; для каждой необходимо разработать стратегию достижения, составить планы реализации соответствующих проектов и отслеживать их выполнение ежедневно и каждую неделю.

По всей вероятности, на работе вы выполняете ряд разных функций. Руководитель отдела маркетинга, председатель кредитного комитета, член совета директоров одной из компаний, руководитель группы — вот те обязанности, которые, возможно, на вас возложены. По каждой из них у вас может иметься ряд целей. При таком количестве целей не так уж сложно понять, почему людям трудно достигать их, особенно если они не придерживаются при этом определенной системы.

Определите функции, которые на вас возложены, и установите цели по каждой из них. Не забудьте согласовать их с теми, на кого и с кем работаете.

Самая большая опасность для каждого из нас — не в том, что цель слишком высока и мы не можем достичь ее, а в том, что она слишком низка и мы достигаем ее.

*Микеланджело*

## **Личные цели**

Мы все знакомы с людьми, которые постоянно строят какие-то фантастические планы, — например, бросить все и уехать

на Таити. Представьте себе человека, который на протяжении многих лет мечтает побывать на Таити, но этому не суждено сбыться. Это слишком дорого; у него никогда не было на это времени или денег; его работа или обязанности перед семьей отнимают каждый миг его жизни. Многие люди проживают жизнь, так и не осуществив свою мечту — и это очень печально!

В приведенном примере у человека хотя бы была мечта, но он не знал, как ее реализовать. Может быть, это вышло за рамки его возможностей. Или мечта была слишком неопределенной — этот человек так и не удосужился сформулировать ее в виде конкретной цели и определить способности и сроки ее достижения.

Личное счастье в значительной мере зависит от постановки личных целей и работы над их достижением.

В ходе работы я пришел к выводу, что люди чаще ставят перед собой профессиональные цели, и происходит это либо потому, что того требует руководство, либо потому, что жизнь научила их: без четкого понимания того, каких вершин им нужно достичь в работе, они не смогут делать то, за что им платят. Как правило, они не ведут себя так же дисциплинированно в обычной жизни. И это очень плохо, поскольку совершенно очевидно: жизнь важнее работы.

Чтобы прояснить свои личные цели, прочитайте книгу Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности»<sup>\*</sup> и определите, какую роль вы играете в жизни: мать, сестра, жена, глава родительского комитета, художница, лучшая подруга и т.д. Скорее всего, у каждой из этих ролей есть минимум одна цель. Некоторые цели важнее других; одни касаются ближайшего будущего, тогда как другие — всей жизни. Когда вы задумаетесь над этим, то поймете, что жизнь — сложная

---

<sup>\*</sup> Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М. : Альпина Паблишер, 2012.

штука. Одно лишь определение своих целей — уже большое достижение! Не говоря о сотнях деталей, связанных с их реализацией.

Цели, будь то личные или профессиональные, освещают наш путь. Они проливают свет на то, какие задачи нам предстоит выполнить, и дают основу для разработки стратегий. И все же нам необходимо осознавать, что наши цели важны и значимы. И суть их зависит от наших ценностей.

## Определение ценностей

Большинство компаний ориентированы на получение прибыли, однако для долгосрочного успеха требуется нечто большее, чем достижение только этой цели. Например, можно увеличить текущую прибыль за счет прекращения капиталовложений в развитие, или сокращения расходов в ущерб качеству обслуживания клиентов — но любой из этих вариантов приведет в конечном итоге к краху компании.

Определить, что действительно важно для компании — обязанность ее высшего руководства. И это не одно из мероприятий по связям с общественностью, а серьезный стратегический шаг. Каковы причины существования вашего бизнеса? На каких принципах он основан? Каково ваше организационное видение? Каковы главные ценности компании?

Во многих случаях компания формулирует свои цели и принципы на одной странице в виде заявления о миссии и предлагает сотрудникам определить свои цели и задачи в соответствии с этой миссией.

Будучи руководителем, вы можете собрать всех членов своей команды и вместе определить самые важные вопросы, которые приходится решать вашему отделу, группе или компании; чего должна достичь компания за несколько лет и что может помешать ей добиться этого. Вы можете привлечь

к этому процессу всех сотрудников. В итоге придете к единому мнению по поводу того, что вам необходимо сделать для достижения деловых и профессиональных целей.

### **Личные ценности**

Один из самых важных вопросов, на который вы должны ответить сами себе, звучит так: «Что действительно важно для меня?» Если вы еще не определили те ключевые принципы, в соответствии с которыми хотели бы жить, вам будет трудно найти свою цель в жизни. Но когда вы поймете, каковы они (другими словами, те идеалы, которые вы цените превыше всего), вы сможете определить конечную цель, или миссию своей жизни. Зная, что для вас важно, вам будет легче поставить перед собой цели, которые позволят этого добиться. И это будут значимые цели, поскольку их достижение принесет вам то, что вы действительно цените и к чему стремитесь.

В этом подходе заложена огромная сила. Автор книги «Сила времени» (Time Power) Чарльз Хоббс называет ее «самоунификацией»:

Если то, что вы делаете, соответствует тому, во что вы верите, а то, во что вы верите — это величайшая из истин, вы достигнете высшей степени персональной эффективности и испытаете высшую степень самоуважения.

Определив самые важные жизненные приоритеты, вы можете достичь того, что Хоббс называет концентрацией силы, или способностью сосредоточиться на достижении ключевых целей.

Определение собственных ценностей — задача не из легких. Вы читаете эту книгу, потому что понимаете, какую ценность представляет для вас время. Разумеется, вы хотите научиться управлять им и правильно его использовать. Было бы печально осознать в конце жизни, что вы так и не самореализовались.

В серии аудиокассет «Настоящая магия» (Real Magic) доктор Уэйн Дайер рассказывает о своей работе в больнице с неизлечимо больными пациентами. Он заметил одну

закономерность: никто из них никогда не сокрушался по поводу того, что не проводил больше времени в офисе. Все сожаления касались только взаимоотношений с родственниками или времени, проведенного с близкими людьми.

Не ждите, когда будет слишком поздно, чтобы осознать: вы посвятили большую часть своей жизни тому, что не было для вас самым важным. Проанализируйте свои цели, убеждения и принципы и приведите свою работу в соответствие с ними.

Мы все мечтаем о счастье. Но что приносит его? Счастье — это побочный продукт осмысленной и целенаправленной деятельности. Постановка целей, основанных на ценностях, наполняет жизнь смыслом. Вся прелесть работы над достижением цели в том, что практически не имеет значения, достигнете вы ее или нет — для того чтобы быть счастливым, достаточно работать над тем, что имеет для вас значение. Даже самые рутинные обязанности становятся терпимыми и приятными, если вы знаете, что это приведет вас к конечной цели.

Если вы занимаетесь в жизни тем, что для вас важно, вам необходимо разумно организовать свое время. Сделайте для этого следующее:

- Определите, что вы цените превыше всего.
- Решите, по каким принципам хотите жить.
- Определите миссию своей жизни.

Смысл жизни — осмысленная жизнь.

*Роберт Бирн*

## Визуализация: что видишь, то и получаешь

По всей вероятности, вам знаком метод визуализации желаемых результатов перед началом реальной работы. Спортсмены используют его уже много лет. Визуализировать — значит мысленно представить себе момент пересечения финишной



черты или идеально выполненный прыжок в воду. В момент визуализации все замедляется, и вы отчетливо осознаете, что происходит. Вы представляете себе, как делаете трехочковый бросок мяча в корзину во время финальной игры чемпионата НБА за мгновение до финального свистка — и обеспечиваете своей команде победу. Психолог-исследователь Чарльз Гарфилд посвятил много лет изучению данного феномена на примере сотен спортсменов мирового класса. В своей книге «Высшие достижения: техника ментальных тренировок величайших спортсменов мира» (Peak Performance: Mental Training Techniques of the World's Greatest Athletes) он пишет:

Все добившиеся высших результатов спортсмены, с которыми я беседовал, говорят о том, что используют ту или иную форму ментальной тренировки как во время подготовки к соревнованиям, так и непосредственно в их ходе.

Какую роль играет организационное видение? Джим Клеммер в своей книге «На всех парах» (Firing on All Cylinders) пишет:

Ваше организационное видение действует как магнит. Оно притягивает к себе людей, события и обстоятельства. Такое видение можно рассматривать как самосбывающееся пророчество. То, во что верят ваши сотрудники, обязательно произойдет: они сами делают все возможное, чтобы это произошло, причем во многих случаях — неосознанно.

Мы уже говорили, что эффективность ваших действий зависит от того, насколько ясно вы представляете себе, что нужно сделать. Процесс планирования, описанный в данной главе, позволит составить ясное представление об этом. Существует определенная разница между мечтой о чем-то и *визуализацией*, то есть мысленным представлением, что это у вас уже есть. Визуализация подразумевает создание более структурированной, более четкой картины того, что вы пытаетесь достичь. В ходе визуализации вы рассматриваете свою цель под разными углами, что позволяет составить о ней исчерпывающее представление и приступить к выполнению задач, которые приведут к ее достижению.

Если вы мечтаете о чем-то и визуализируете свои мечты (опираясь на эффективный процесс планирования), у вас появляется еще больше причин осуществить желаемое.

Общеизвестно, что японцы весьма оперативно выводят новые продукты на рынок. Кроме того, они имеют репутацию людей, которым требуется много времени для принятия решений. Этот процесс ошибочно определяют как японский метод достижения согласия. Да, японцы действительно стремятся к согласию. Но они еще и тщательно анализируют любое дело под всеми возможными углами, прежде чем приступить к нему. Но если уж они берутся за что-то, то действуют с поразительной скоростью.

Вы также должны выполнять тщательный анализ, если хотите действовать наиболее эффективно. Процесс планирования поможет вам в этом. Кроме того, тщательное планирование позволит вам определить отдельные составляющие своей работы и найти дополнительные способы ее выполнения, которые в противном случае вы могли бы упустить из виду.

Для эффективной реализации процесса планирования вы должны быть хорошо организованны. Необязательно тратить на это много времени. Основную его часть необходимо посвятить собственно выполнению работы. Тем не менее планирование стоит того, чтобы потратить на него усилия.

## Выводы и рекомендации

1. Возьмите себе за правило составлять план работы на день и неделю. Когда накопите достаточно опыта, анализ работы на предстоящую неделю будет занимать у вас по пятницам от двух до четырех часов — или даже меньше, если использовать для этого компьютер. Каждое утро уделяйте около десяти минут составлению плана работы на день и отслеживайте его выполнение

в течение дня. Процесс ежедневного планирования станет гораздо проще, если отталкиваться от плана работы на неделю и составлять список дел на текущий день, исходя из тех задач, которые вам предстоит выполнить за неделю, и которые будут постепенно приближать вас к достижению основной цели.

2. Во время составления плана на неделю проанализируйте все источники предстоящей работы. Определите приоритетность задач. Сократите количество источников, собрав в одном месте разрозненные записи.
3. Не забывайте выделять в своих планах время на выполнение непредвиденных задач.
4. Обязательно устанавливайте основные цели, которых хотите достичь. Разбивайте их на более мелкие задачи. Один раз в неделю анализируйте эти задачи и используйте для составления плана работы на неделю. Все проекты должны быть отображены в источниках информации о предстоящей работе, о которых шла речь в пункте 2.
5. Определите, что важно для вашего бизнеса в долгосрочной перспективе. Где вы хотите видеть свою компанию (или ту ее часть, за которую отвечаете) через много лет? Можете привлечь своих сотрудников к участию в процессе постановки целей. Определите и запишите конкретные цели, над достижением которых будете работать на протяжении установленного периода.
6. Создайте рабочую папку по каждой из намеченных целей.
7. Разработайте стратегию достижения каждой цели.
8. Составьте планы реализации проектов, охватывающие все тактические приемы, направленные на достижение поставленных целей.

9. Загляните себе в душу. Попробуйте понять, какие ценности наиболее важны для вас. Стивен Кови предлагает такой способ: представить себя на собственных похоронах. Что вы хотели бы услышать о себе в прощальной речи? Есть ли в вашей жизни то, чем вы можете гордиться? Чего вы хотели бы достичь к концу своего жизненного пути?
10. Помните: наличие цели придает жизни смысл. Какова цель вашей жизни? Если вы не знаете этого или цель носит неопределенный характер, попробуйте четче определить ее. Некоторые люди называют такие цели своей миссией.
11. Установите ближайшие цели, достижение которых позволит вам выполнить вашу жизненную миссию.
12. Используйте процесс планирования по принципам PEP применительно к таким целям:
  - стратегия;
  - планы реализации проектов;
  - планы работы на неделю или месяц;
  - планы работы на день.

Желаю удачи!

# 6. Разберите электронную почту сразу же!

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- что лучший способ обрабатывать большой объем электронных писем и прочей информации — это не заниматься ими в первую очередь!
- как установить стандарты относительно разных типов входящих и исходящих коммуникаций;
- как более эффективно обрабатывать информацию.

Опираясь на опыт своих клиентов, могу сказать, что самый большой источник перегруженности и стресса, с которыми люди сталкиваются на работе, — это огромный объем информации, которую им приходится обрабатывать. Она поступает из разных источников, и прежде всего — по электронной почте, причем не только корпоративной. Во многих случаях это информация с сайтов социальных и деловых сетей, таких как Facebook и LinkedIn.

Не сто́ит забывать и о текстовых сообщениях, которые передаются по мобильным телефонам и службам мгновенного обмена сообщениями.

Несколько лет назад агентство Reuters провело исследование, в ходе которого было опрошено 1300 менеджеров в Соединенном Королевстве, США, Гонконге и Сингапуре.

В результате исследования впервые была установлена взаимосвязь между информационной перегрузкой и уровнем стресса. Два из трех респондентов отметили, что информационная перегрузка приводит к повышению напряженности в отношениях с коллегами и снижению уровня удовлетворенности своей работой; 42% связали ухудшение состояния здоровья со стрессом, обусловленным информационной перегрузкой; 61% респондентов сказали, что из-за информационной перегрузки им приходится отказываться от социальной жизни; 60% сообщили, что часто бывают настолько уставшими, что не в состоянии активно проводить свой досуг.

Следовательно, не будет преувеличением сказать, что люди постоянно находятся в состоянии ментальной перегрузки. Большинство источников информации становятся теми отвлекающими факторами, которые человеку трудно преодолеть или обойти.

Согласно исследованию, которое недавно провела компания по изучению рынка Radicati Group из Пало-Альто, каждый пользователь корпоративной электронной почты получает в среднем по 127 писем в день.

По данным журнала *Journal of Experimental Psychology*, вашему мозгу требуется в четыре раза больше времени на то, чтобы понять и выполнить каждую задачу, если вы постоянно переключаетесь с одной задачи на другую.

*Джулия Моргенстерн, «Никогда не проверяйте электронную почту утром» (Never Check E-mail in the Morning)*

Карл Оноре, журналист и автор книги «Похвала медлительности» (*In Praise of Slowness*), утверждает, что информационные работники могут рассчитывать только на три минуты в час, когда их никто и ничто не будет отвлекать! С другой стороны, для того чтобы вернуться к работе после того, как

вас прервали, требуется от восьми до одиннадцати минут — и даже этого времени может быть мало. Признанный авторитет в сфере изучения рабочей среды профессор Патрик Жоржес из компании N.E.T Research утверждает: «Ваш мозг должен находиться в спокойном состоянии около двадцати минут, прежде чем снова сможет оптимально использовать лобные доли».

Специалист по вычислительной технике компании Microsoft Мэри Червински, занимающаяся изучением влияния компьютера на поведение человека, говорит, что информационные работники постоянно переключаются с одной задачи на другую, «как пчелы в розарии». Согласно ее исследованиям, после прерывания в работе многие из нас в 40% случаев переходят к выполнению новой задачи, вместо того, чтобы вернуться к старой. Мэри утверждает, что человеку требуется 25 минут для того, чтобы преодолеть все последствия прерывания и, в конце концов, снова вернуться к тому, чем он занимался.

Более того, ученые из Королевского колледжа Лондонского университета сообщили о том, что, когда участники эксперимента выполняли тест IQ в условиях отвлеченного внимания и перегрузки, их показатель IQ снижался в среднем на 10%. С другой стороны, когда в ряде компаний ввели запрет на работу с электронной почтой по пятницам, производительность труда их сотрудников возросла, а количество электронных писем сократилось почти на 75% — даже в другие дни недели, помимо пятницы.

Вне всякого сомнения, многие из нас страдают от информационной перегрузки: слишком большой поток электронной корреспонденции, чересчур много требований, которые поступают к нам из самых разных источников. А результат всего этого — менее комфортные условия труда.

Главный виновник, скорее всего, электронная почта, однако мобильные телефоны, смартфоны, карманные компьютеры,

службы мгновенного обмена сообщениями и открытая планировка офисного пространства тоже вносят свой вклад в формирование рабочей среды, в которой присутствует много отвлекающих факторов, что, в свою очередь, мешает людям сфокусироваться на работе, за выполнение которой им платят.

Данная глава состоит из двух основных разделов. В первом представлены советы и идеи о том, как помочь вам прежде всего сократить объем поступающей информации. Во втором рассказывается, как эффективнее обрабатывать электронную почту и прочую информацию, которая попадает на ваш рабочий стол или в ваш компьютер.

## Раздел первый: возьмите под контроль поток входящей информации

Прежде всего, следует отметить, что легкого способа решения этой проблемы нет. Мы слишком тесно связаны с людьми, работающими рядом с нами. И даже если вы твердо намерены ограничить количество входящих электронных писем и информации, среди ваших коллег непременно найдутся те, кто не захочет пойти вам навстречу. Кроме того, как бы добросовестно вы ни относились к организации рабочего процесса, вам все равно придется трудиться в неблагоприятных условиях. Вас постоянно будут отрывать от дел. Непременно наступят такие дни, когда ваш ящик входящей корреспонденции будет переполнен. Вам не избежать чрезвычайных ситуаций, нарушающих ваши планы. Но не отчаивайтесь. Не позволяйте всем этим препятствиям сбивать вас с пути. Продолжайте прилагать усилия и старайтесь контролировать ситуацию — и со временем добьетесь своего.

Первым делом необходимо разобрать накопившуюся почту и создать такую систему организации электронных



документов, которая позволит легко находить нужные, и вовремя предпринимать необходимые действия (см. главу 3, раздел «Организация электронной почты»). После того как вы организуете процесс обработки входящей информации, попробуйте применить еще и некоторые из предложенных ниже идей — и посмотрите, удастся ли вам укротить этого «зверя».

### **Чем больше писем вы отправляете, тем больше получаете**

Если вы отправляете много электронных писем, можете не сомневаться в том, что столько же получите в ответ. Если хотите сократить количество входящей корреспонденции, сократите и количество исходящей. Придерживайтесь более избирательного подхода к отправке электронных сообщений — и увидите, что это позволит хотя бы в какой-то мере контролировать процесс. Одно из представительств PEP®WORLDWIDE в Европе рекомендует клиентам ограничить цепочку электронных писем тремя уровнями: исходящее письмо → ответ → ответ → прекращение диалога. Если обсуждаемый вопрос настолько сложен, что принятие решения требует дальнейшего обсуждения или обмена информацией, тогда, возможно, стоит обсудить его по телефону или при личной встрече.

### **Переход от проталкивания информации к ее извлечению**

В некоторых компаниях существенно сократили объем входящей корреспонденции, организовав корпоративный портал для размещения информации, которую в противном случае пришлось бы пересылать по электронной почте. Благодаря этому, сотрудники компании имеют возможность получать доступ к нужным данным по мере необходимости, вместо того, чтобы обрабатывать каждое письмо. Размещение информации на корпоративном сайте переводит коммуникацию между сотрудниками из режима

проталкивания информации в адрес получателя в режим ее извлечения посетителями корпоративного сайта в удобное для них время.

В этих компаниях пришли к выводу, что размещение протоколов собраний и принятых на них решений на веб-странице корпоративной сети существенно сокращает использование электронной почты в рамках организации.

### **Если у вас есть административная поддержка**

В старые добрые времена (не так уж давно) у многих из нас был личный ассистент или секретарь. Как правило, он принимал всю почту, сортировал ее, отфильтровывал бесполезную информацию и раскладывал письма по категориям, прежде чем передать их руководителю для дальнейшей обработки. Если у вас есть такая административная единица, пусть продолжает этим заниматься. Однако еще секретарь может помочь систематизировать электронную информацию и другими способами. Очевидно, что перевод на него всех телефонных звонков — один из способов создания такого «буфера».

Мне приходилось встречать руководителей, которые привлекают своих помощников к делам более разумными способами. Один, например, специально выделял немного времени, чтобы вместе с секретарем обработать почту. Он анализировал каждое письмо вслух, а секретарь записывала его указания относительно того, что ей необходимо сделать или какие ответы составить. После нескольких таких совместных процедур она уже знала, какие письма ее руководителю нет необходимости просматривать, а какие заслуживают внимания. В результате она получила возможность правильно фильтровать информацию, которая поступала в адрес ее руководителя, — будь то по голосовой или электронной почте.

К сожалению, не всем посчастливилось иметь такого ассистента. Но вы можете использовать другие способы фильтрации входящей информации.

## Технические решения

Поставщики интернет-услуг, интернет-компании и сайты продают вашу личную информацию (причем это распространенная практика), о чем вы можете судить по тому количеству спама, который поступает в ваш почтовый ящик. Многие компании используют достаточно надежные программы фильтрации. Вы тоже можете приобрести одну из таких программ и установить ее на своем персональном компьютере. Большинство интернет-провайдеров усовершенствовали технологии защиты от спама, так что сейчас возможно, это уже не такая большая проблема, как раньше. Тем не менее нас по-прежнему раздражает тот факт, что порой приходится зря тратить время на получение рекламных материалов, которые нам абсолютно не нужны.

Один из способов уменьшить количество спама — не подписываться на различные списки рассылки при посещении того или иного сайта. Если вы уже сделали это — откажитесь от подписки.

От большей части спама, которому удается пробиться через фильтры, можно избавиться благодаря его фильтрации по ключевым словам, присутствующим в теме или тексте письма. Программы Microsoft Outlook и Lotus Notes можно настроить таким образом, чтобы письма с указанными ключевыми словами направлялись не в папку «Входящие», а в специальную папку для нежелательной почты. В результате они сразу будут попадать в эту папку, из которой вы сможете в любой момент их удалить.

Еще одна недавно появившаяся разновидность спама — календарный спам. Спамеры отправляют «приглашения на встречи», которые появляются непосредственно в вашем календаре. Календарный спам — это электронные письма, которые отображаются не в папке «Входящие», а в календаре. Иногда из-за технических ограничений может и не найтись простого способа борьбы с данной разновидностью спама.

Если это становится для вас серьезной проблемой, попросите своего системного администратора установить фильтры, которые отклоняли бы любые приглашения на встречи, поступающие не с домена вашей компании.

И последнее, не забывайте о спаме на мобильных телефонах. Его жертвами становится все больше и больше людей. В этом случае тоже имеются определенные технические решения, позволяющие избавиться хотя бы от части такого спама. Если вы стали его жертвой, попытайтесь сделать следующее:

- Зайдите в свой мобильный аккаунт в режиме онлайн, просмотрите настройки электронной почты и СМС и измените их так, чтобы блокировались все сообщения, поступающие на телефон через Интернет.
- Зарегистрируйте свой аппарат в специальном списке, для того чтобы заблокировать звонки от телефонных агентов.
- Будьте осторожны с бесплатной загрузкой файлов. Никогда ничего не скачивайте из неизвестного источника.

### **Измените свой электронный адрес**

Если у вас есть сайт, вы можете использовать в качестве контактного адреса электронной почты не свой личный, а такой адрес: info@[ваше доменное имя].com. Все запросы, поступающие через ваш сайт, будут отправляться на этот адрес, и вы сможете выборочно обрабатывать их.

### **Вы сами решаете, когда обрабатывать электронную почту**

Программы электронной почты предоставляют огромный набор разнообразных функций. Вы можете настроить свое почтовое приложение так, чтобы письма, поступающие в виде копий, перемещались сразу же в специально

созданную для них папку, в которой вы сможете найти и прочитать их в удобное для себя время. Если в вашей компании практикуется ежедневная рассылка отчетов по проектам, продуктам и операциям, которую необязательно просматривать каждый день, вы можете создать в почтовом приложении правило, согласно которому такие письма сразу же будут отправляться в специальную папку, и установить в календаре напоминание о том, что их нужно периодически просматривать. Следовательно, программу электронной почты можно настроить так, чтобы она не только блокировала нежелательную корреспонденцию но и помогала выборочно обрабатывать входящие сообщения в удобное для вас время в соответствии с установленными вами критериями.

Электронная почта в десять раз увеличила наш объем работы и в сто раз сократила нашу способность концентрировать внимание.

*Арт Клейнер, «Кто на самом деле главный» (Who Really Matters)*

### **Функции «Добавить копию» и «Ответить всем»**

Очень полезно просматривать все электронные письма, которые поступают в виде копий. Нужны ли они вам? Можете ли вы обратиться к их отправителям с просьбой исключить ваш адрес электронной почты из списка рассылки копий? Можете ли настроить свою почтовую программу так, чтобы все подобные письма сразу же перемещались в специальную папку, где вы сможете просмотреть их в более удобное для себя время? Относитесь избирательно к тому, кого включаете в строку «Добавить копию», и поищите способы исключить свой адрес из таких списков в электронной почте других людей.

Целесообразно придерживаться следующего общего правила: избегайте использования функции «Ответить всем» при ответе на полученные письма, если только ваше письмо не должны прочитать все, кто входит в этот список. Вместо этого

старайтесь избирательно включать в список тех получателей, кому предназначен ваш ответ.

## Раздел второй: эффективная организация и обработка информации

Теперь, сократив количество ненужных и нежелательных коммуникаций, можете приступить к решению задачи эффективной обработки той информации, которая все-таки поступает вам.

### Управление информацией с помощью дополнительных приложений электронной почты

В последнее время появилось несколько дополнительных приложений, которые способны улучшить функциональность таких программ, как Microsoft Outlook и Lotus Notes, а также почтовых клиентов Google и Yahoo!. Например, посредством Vohbe ([www.boxbe.com](http://www.boxbe.com)) вы можете составить одобренный список контактов, а также создать специальную папку для сообщений от тех отправителей, адресов которых в этом списке нет (в Vohbe такая папка обозначается как «Список гостей»). Затем программа сортирует и фильтрует все сообщения, поступающие в ваш адрес, пропуская в почтовый ящик только те, которые отправлены с адресов, указанных в одобренном вами списке. Для писем от «гостей», которых вы еще не внесли в список, Vohbe создает специальную папку «Список ожидания Vohbe».

Xobni ([www.xobni.com](http://www.xobni.com)) — еще одна программа, существенно облегчающая поиск нужного вам электронного сообщения. Когда приходит новое письмо, на боковой панели появляется полная история коммуникаций с его отправителем, в том числе списки писем и файлов-приложений, которыми вы обменивались в прошлом, а также его контактная информация. У Xobni есть функция мгновенного поиска, благодаря которой

электронные адреса и имена людей, которых вы ищете, появляются на экране сразу же после того, как вы ввели запрос.

ClearContext ([www.clearcontext.com](http://www.clearcontext.com)) — это дополнительная программа, которая расширяет возможности Microsoft Outlook благодаря функции автоматического определения степени важности, организации и управления электронной почтой, задачами и деловыми встречами. Я сам пользуюсь этим приложением. ClearContext автоматически анализирует входящие сообщения и выделяет наиболее важные из них в папке «Входящие», не пропуская в нее ненужные письма. Программа позволяет также отказаться от нежелательного обмена сообщениями в рамках групповой рассылки, что тоже сокращает количество бесполезных писем в папке «Входящие». Одним щелчком мыши электронные письма можно превратить в связанные между собой задачи, что позволяет создать контекст для обмена сообщениями по электронной почте. Кроме того, в ClearContext предусмотрена функция отложенного просмотра сообщений, во многом напоминающая функцию «Дрема» в мобильном телефоне. Благодаря ей вы можете обрабатывать поступившие письма в пакетном режиме в более удобное для себя время. Программа автоматически распределяет поступающую корреспонденцию по категориям и сохраняет связанные цепочки сообщений, объединяя их в отдельные группы. Все письма (как входящие, так и исходящие), которые имеют отношение к одному проекту, автоматически перемещаются в специальные папки. Благодаря этому всю информацию (электронные письма, вложенные файлы, контакты, задачи и встречи), имеющую отношение к тому или иному проекту, можно найти в одном месте.

### **Внедрение корпоративных стандартов**

Помимо размещения информации на корпоративном сайте вместо пересылки почтой, а также запрета на использование электронной почты по пятницам, в компании можно принять

и другие меры, которые позволят существенно сократить объем коммуникаций и входящей информации. Одна из таких мер сводится к следующему: следует установить правила, регулирующие, в каких случаях сотрудники компании должны вести переписку по электронной почте, а когда им лучше воспользоваться телефоном.

На электронные письма принято отвечать в течение 24 часов. Электронная почта — не тот инструмент коммуникации, который следует использовать, чтобы назначить встречу через пять минут. Люди, понимающие это, знают, что для решения сложных задач лучше либо позвонить нужному человеку, либо встретиться с ним лично. Для быстрого получения ответа больше подойдет телефон.

Согласно корпоративной политике многих компаний, на обработку документов, поступающих по обычной почте, предоставляется, как правило, 48 часов. Внедрение корпоративных стандартов относительно использования тех или иных инструментов коммуникации позволит существенно сократить обмен электронными сообщениями между сотрудниками, благодаря чему они смогут своевременно выполнять свою работу. Кроме того, как уже было упомянуто выше, должны быть установлены правила относительно того, когда и кому отправлять копии электронных писем, а также когда целесообразно пользоваться функцией «Ответить всем» (чем реже, тем лучше!).

### **Другие правила**

- В строке «Тема» необходимо четко указывать тему письма.
- У одного письма должна быть только одна тема.
- Если сообщение требует от получателя ответных действий, укажите в теме аббревиатуру FYA (For Your Action, «Пожалуйста, примите меры»).



— Если сообщение носит сугубо информационный характер, укажите в теме аббревиатуру FYI (For Your Information, «К вашему сведению»).

### Обработка информации

Переключение внимания между различными задачами, электронной почтой, телефонными звонками, текстовыми сообщениями, людьми и другими отвлекающими моментами существенно затрудняет рабочий процесс. Лучший способ сделать свою работу — выполнить аналогичные задачи в один промежуток времени в спокойной обстановке. Возможно, я требую от вас слишком многого, но вы должны приложить максимум усилий к тому, чтобы добиться этого.

В ходе обработки электронной почты важно применять тот же принцип *«Сделайте это сразу же»*, который вы используете при обработке бумажных документов, сообщений голосовой почты, факсов, текстовых сообщений и т.д. Многие проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, пытаясь справиться с потоком входящей информации, могут быть решены благодаря одному только этому принципу. Однако крайне важно то, *когда вы делаете это сразу же*. Первое, что я рекомендую, — просматривать и обрабатывать электронную почту два-три раза в день. Если вы считаете, что вам необходимо делать это чаще, выберите оптимальный вариант. Но при этом не забывайте о двух проверенных правилах. Во-первых, установите время для просмотра почты. Во-вторых, заглянув в свой почтовый ящик, обработайте каждое новое сообщение так, как сказано немного ниже. Открыв ящик электронной почты в назначенное время, вы должны не просто просматривать поступившие письма, а полностью обрабатывать их, и делать это до тех пор, пока папка «Входящие» не опустеет. Для начала выделите в своем графике время для работы с электронной почтой. Не исключено, что по мере накопления опыта вам придется подкорректировать его.

Даже если корпоративная политика вашей компании требует, чтобы вы чаще отвечали на электронные письма, все равно не просматривайте каждое входящее сообщение сразу после его прихода. Если в это время вы заняты выполнением какой-то работы, например, обновляете электронную таблицу или пишете служебную записку, сначала закончите дела, и только затем прочтите письмо.

Вы сможете полностью контролировать процесс, если отключите функцию уведомления о поступлении сообщений. Придерживайтесь избирательного подхода и при подключении службы мгновенного обмена сообщениями. Используйте голосовую почту. Вы сами должны решать, что и когда вам нужно делать. Но помните: если уж вы пообещали, что что-то должно быть выполнено в определенное время, — обязательно *сделайте это в назначенный срок!*

#### **Четыре правила обработки входящих писем**

Помните: говоря «обработать электронную почту», я не имею в виду просмотреть поступившие сообщения и принять решение ответить на них позже. Я подразумеваю под этим выполнение тех действий, которых требует каждое письмо. Если по тем или иным причинам завершить обработку какого-то письма невозможно, сделайте все, что можете в данный момент, и установите напоминание о необходимости выполнить оставшиеся действия. Если на обработку сообщения понадобится много времени, выделите нужный интервал в своем рабочем графике и переместите письмо в соответствующую папку. С помощью таких программ, как Microsoft Outlook, это можно сделать так: щелкнуть мышью на сообщении и перетянуть его в календарь на нужную дату и время.

При обработке электронной почты нужно сделать следующее:

1. *Обработайте поступившее сообщение сразу же!*
2. *Поручите работу с письмом другому человеку.* Установите напоминание о необходимости проследить за тем, какие действия предпринял этот человек, если не получите ответа от него в разумные сроки.
3. *Включите поступившее сообщение в список задач.* Если полученное электронное письмо требует от вас действий, на выполнение которых понадобится 30 минут и более, включите их в список задач и установите соответствующее напоминание.
4. *Удалите поступившее сообщение или переместите его в другую папку.* Если это письмо не представляет для вас особой ценности — удалите его. Если вам его нужно сохранить — переместите его в соответствующую папку.

Придерживаясь этих четырех правил, вы вскоре обнаружите, что у вас стало уходить гораздо меньше времени на обработку электронной почты.

Далеко не все из нас могут придерживаться такого режима работы, который позволяет ежедневно полностью обрабатывать всю входящую корреспонденцию. Для тех, кто идет по пути обработки самых важных сообщений и сортировки по определенным критериям других, поступивших в папку «Входящие», существуют инструменты, которые помогут сделать это.

В большинстве почтовых приложений предусмотрена возможность сортировки входящих сообщений по степени важности, а также маркировки разными цветами писем от разных отправителей. Вы можете выделить особое поле или маркировать определенным цветом письма от своего руководителя с тем, чтобы очередное сообщение, поступившее от него, перемещалось в верхнюю часть папки «Входящие» — тем самым ему будет присвоен высший приоритет. Если у вас мало времени, вы можете применить четыре представленных

выше правила к письмам своего босса и очистить хотя бы этот раздел папки «Входящие». После чего займитесь более важными на текущий момент делами.

### **Отключите функцию уведомления**

Во многих программах электронной почты предусмотрена функция визуального или звукового уведомления о поступлении сообщений. Я настоятельно рекомендую вам отключить ее. Вам не нужно, чтобы что-то напоминало вам о том, чем вы не собираетесь заниматься в данный момент. Эти уведомления будут только отвлекать вас.

### **Мгновенный обмен сообщениями**

В некоторых компаниях службы мгновенного обмена сообщениями используются весьма активно, в других — нет. Иногда IM-мессенджер действительно может заменить электронную почту — например, если кто-то хочет сообщить вам, что он в офисе и вы можете связаться с ним прямо сейчас. Службы мгновенного обмена сообщениями весьма полезны и в случае, когда вам необходимо оперативно назначить время или дату совещания. Если все его предполагаемые участники находятся в данный момент в Сети, они могут сразу же дать вам свое согласие и подтвердить приход.

Однако IM-мессенджеры не предназначены для проведения самого обсуждения. Их целесообразно использовать для быстрого обмена сообщениями. Если кто-то пытается вовлечь вас в дискуссию через одну из таких систем, поинтересуйтесь у этого человека, готов ли он пообщаться лично или по телефону.

### **Папка «В работе»**

Как уже говорилось выше, некоторые люди хранят всю свою почту в папке «Входящие» и используют функцию поиска в процессе работы с этой папкой. Я убежден, что всем нам необходимо создать в папке «Входящие» специальную

вложенную папку «В работе». Любая задача, находящаяся *в работе*, обязательно требует определенных действий со стороны другого человека, прежде чем вы сами сможете приступить к ее решению. Вам не нужно, чтобы что-то постоянно напоминало о том, чем вы не можете заняться в данный момент. Вместо того чтобы оставлять такое сообщение в папке «Входящие», где оно будет вам немым укором, переместите его в папку «В работе». Если вы отправляете письмо, требующее от вас определенных дальнейших действий, вы можете тем или иным образом отметить его, воспользовавшись функцией маркировки, предусмотренной в большинстве почтовых приложений. С таким письмом можно поступить и по-другому: переместить его из папки «Отправленные» в папку «В работе». Если вы возьмете за правило ежедневно просматривать эту папку, вы сможете найти в одном месте все письма, требующие дополнительных действий.

### **Установка напоминаний**

Если в процессе обработки электронной почты, бумажных документов и прочей информации у вас возникает необходимость в напоминании о том, что вам нужно сделать что-то в определенное время или до истечения какого-то срока, я могу предложить вам несколько проверенных правил, которые могут оказаться для вас полезными. Не устанавливайте напоминание о задаче на произвольно выбранное время или дату в будущем. Необдуманно применяя функцию «Напоминание», вы можете допустить ошибку и установить напоминание о необходимости выполнить ту или иную задачу на время, в которое не будете ею заниматься. Прodelывая это достаточно часто, вы лишите функцию напоминания смысла. Я рекомендую следующее: если у вас есть дела, которые вы должны сделать в конкретные сроки, установите напоминание на пятницу накануне той недели, на которую они запланированы. Это поможет определить степень их важности

по сравнению с другими во время выполнения еженедельной процедуры анализа и планирования работы на предстоящую неделю. Благодаря напоминанию, которое появится в пятницу, у вас будет возможность решить, когда приступить к их выполнению, и либо включить их в план работы на неделю, либо назначить в календаре дату их начала и завершения. В любом случае они попадут в список дел, запланированных на следующую неделю. Таким образом, все задачи, о которых вы получите напоминание в пятницу, будут внесены в план работы, а это значит, что они обязательно будут выполнены!

### **Научитесь читать быстрее!**

Этот совет может показаться вам нелепым, но все-таки научитесь читать быстрее. Вы можете пройти для этого курсы скорочтения. Кроме того, современные технологии помогут вам и в этом случае. Например, прикладная программа RapidReader помогает ускорить процесс чтения, предоставляя возможность увеличить размер шрифта и установить скорость перемещения текста. Это приложение интегрируется с программами электронной почты и текстовыми редакторами (такими как Microsoft Word, Adobe Reader и т.д.).

Как сказано в описании RapidReader ([www.rapidreader.com](http://www.rapidreader.com)), программа отображает текст документа на экране как фильм. Каждое слово служит в качестве кадра фильма, размещенного в центре вашего поля зрения. Вы можете выбрать скорость чтения в диапазоне от 100 до 950 слов в минуту. Программа отображает на экране текст в том же темпе, в котором звучит человеческая речь.

## **Проверенные на практике правила работы с электронной почтой**

Один из наших клиентов, компания GlaxoSmithKline (в прошлом SmithKline Beecham), любезно поделилась с нами

опытом работы с электронной почтой. Я обобщил идеи, предложенные ею, и прибавил кое-какие выводы, к которым пришел сам. Воспользовавшись этими рекомендациями, вы избежите многих проблем и лишней работы.

- При написании электронного письма позаботьтесь, чтобы в строке «Тема» она была четко сформулирована. Отметьте, какова цель письма: принятие мер, информирование, прочтение или что-то другое.
- Ограничивайтесь одной темой в одном электронном письме.
- Избегайте применения функции «Ответить всем».
- В тексте письма используйте абзацы и не допускайте грамматических ошибок.
- Часто люди воспринимают написанное в электронном письме более негативно, чем восприняли бы то же самое во время телефонного разговора или при личной встрече. Во избежание недоразумений не допускайте сарказма в письмах.
- Не употребляйте неуместных шуток.
- Структурируйте текст писем. Используйте жирные точки для выделения важных пунктов. Подчеркивайте то, на что хотите обратить внимание получателя.
- Не отвечайте на полученное письмо, если сильно расстроены.
- Отправляя в письме адрес сайта, печатайте его полностью, включая буквы www.
- Указывайте адреса тех получателей, от которых ожидаете каких-то действий, в поле «Кому», а адреса всех остальных — в поле «Добавить копию».
- Если ваш компьютер подключен к локальной сети, создавайте в письме ссылку на необходимый документ,

вместо того чтобы пересылать его в виде вложенного файла.

- Не пишите слишком длинных писем. Если письмо получается длинным, составьте отдельный документ и прикрепите его к письму.
- В большинстве почтовых приложений предусмотрена возможность автоматического размещения подписи в конце письма. Воспользуйтесь этой функцией.
- Включите функцию автоматической проверки орфографии, с тем чтобы ваше письмо уходило в адрес получателя без орфографических ошибок.
- Если вам часто приходится писать шаблонный ответ на полученные письма, составьте его образец в Word, а затем копируйте в тело письма каждый раз, когда в этом возникает необходимость. Это позволит сэкономить достаточно много времени.
- Отправляя другому человеку письмо с отметкой FYI («К вашему сведению»), в верхней части кратко изложите его суть, обратив внимание получателя на то, что может представлять для него интерес, чтобы ему не пришлось читать весь текст.
- В своей адресной книге составьте списки рассылки, по которым в случае необходимости будете рассылать письма.
- Старайтесь не рассылать сообщений, не имеющих отношения к вашей работе.
- Если вы получаете по электронной почте вложенный файл, который может понадобиться в дальнейшем, сохраните его на жестком диске или сервере.
- В связи с глобализацией лучше не употреблять акронимов, сокращений и жаргонных терминов, используемых в английском языке.



- Если вы делаете исправления или дополнения в теле существующего электронного письма, выделяйте все изменения другим цветом, чтобы они были видны получателю.
- Не стоит сообщать электронным письмом плохую новость. Лучше сделать это по телефону или при личной встрече.
- Ознакомьтесь с корпоративной политикой в отношении хранения электронных писем. Придерживайтесь норм и правил, установленных в компании.

## Это нелегкая задача!

Со временем обязательно найдется умный человек, который предложит более эффективное решение проблемы информационной перегрузки. Сейчас же мы можем рассчитывать разве что на свое упорство, которое поможет нам свести к минимуму влияние неисчерпаемого, постоянно растущего потока информации. Воспользуйтесь предложенными в этой главе идеями. Внесите в них изменения, продиктованные вашим собственным опытом. Не позволяйте себе слишком огорчаться, если у вас что-то не получается. Истинная неудача постигнет вас только в случае, если вы опустите руки.

## Выводы и рекомендации

1. Если вы еще не очистили свой ящик входящих сообщений, сделайте это, применив четыре правила, перечисленные выше в данной главе. Создайте свою систему папок для хранения важных электронных писем, на которые вы уже дали ответ.
2. Занимайтесь обработкой электронной почты только в отведенное для этого время. Для большинства людей

делать это два-три раза в день — более чем достаточно. Приступая к работе с почтой в назначенное время, не просто просматривайте письма, а обрабатывайте каждое из них полностью, делая это до тех пор, пока папка «Входящие» не опустеет. Для начала выделите в своем графике время, в течение которого будете работать с электронной почтой. Возможно, по мере накопления опыта вам придется его подкорректировать.

3. Отключите функцию уведомления о поступлении новых сообщений. Придерживайтесь избирательного подхода при подключении служб мгновенного обмена сообщениями. Пользуйтесь голосовой почтой. Вы сами должны решать, что и когда вам нужно делать. Но помните: если уж решили, что что-то должно быть сделано в определенное время, — обязательно уложите *в назначенный срок!*
4. Придерживайтесь избирательного подхода к отправке электронных писем. Если вы хотите сократить количество входящей корреспонденции, сократите число исходящей.
5. Научитесь пользоваться функцией «Правила» вашего почтового приложения, и не только для борьбы со спамом. Применяйте ее также для обработки в пакетном режиме входящих писем, телефонных звонков, бумажных документов и т.д. Помните о том, что компьютер воспринимает ваши инструкции буквально. Создавая то или иное правило, учитывайте регистр и следите за правильностью написания слов, с помощью которых формулируете это правило.
6. Изучите дополнительные приложения, которые поддерживают вашу программу электронной почты, и воспользуйтесь теми их функциями, которые облегчат вам задачу фильтрации, поиска и организации информации.

7. Если у вас есть дела, которые вы должны выполнить в конкретные сроки, установите соответствующее напоминание на пятницу. Это позволит определить степень их важности по сравнению с другими задачами во время выполнения еженедельной процедуры анализа и планирования работы на предстоящую неделю.
8. Шаг за шагом проанализируйте раздел «Проверенные на практике правила работы с электронной почтой» в поисках способов улучшения вашего подхода к обработке электронных писем.



# 7. Секрет успеха — в доведении дела до конца

Постигнув глубинное значение слова «преуспеть», вы поймете, что это означает просто довести дело до конца.

*Ф. Никол*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- как упорно продолжать делать свое дело. Упорство — самый важный элемент успеха в жизни и работе;
- задействовать системы, которые помогут вам запоминать все детали того, чем вы занимаетесь;
- использовать ежедневник и другие инструменты календарного планирования для доведения дел до конца;
- эффективно использовать возможность делегировать работу. Постоянное развитие происходит только при поддержке других людей.

В главе 5 речь шла о том, насколько важно применять эффективный процесс планирования, для того чтобы достичь поставленных целей. Планирование позволяет составить четкую картину происходящего, а при ее наличии легче приступить к делу. Начав действовать, вы уже делаете половину дела. Однако насколько успешными и эффективными

окажутся ваши действия, зависит от того, будете ли вы продолжать настойчиво двигаться к своей цели. На своем пути вы столкнетесь с двумя проблемами. Первая — вы сами: будете ли вы по-прежнему стремиться к достижению своей цели, преодолевая все препятствия, поражения, неудачи и разочарования до тех пор, пока не добьетесь желаемого? Вторая — другие люди: насколько эффективно вам удастся заставить людей, от которых зависит достижение вашей цели, делать то, что они должны делать? Для того чтобы добиться успеха, вам понадобится упорство, а также система, которая позволит развить в себе это качество. К счастью, сделать это легче, чем может показаться на первый взгляд.

Позвольте рассказать вам секрет, который привел меня к моей цели. Моя сила заключается исключительно в моем упорстве.

*Луи Пастер*

## Упорство

Говоря об упорстве, я имею в виду способность продолжать усердно работать над поставленной задачей. Чаще всего своих целей добиваются именно те люди, которым свойственно это качество. Калвин Кулидж, тридцатый президент Соединенных Штатов Америки, сказал:

Ничто в мире не сможет заменить упорства. Талант не заменит его, поскольку нет ничего более обыденного, чем талантливые неудачники. Гений тоже не заменит: непризнанные гении уже почти вошли в поговорку. Образование тоже не заменит упорства: мир полон образованных изгоев. Лишь упорство и решимость всеильны.

Думаю, ваш опыт подсказывает вам, что это действительно так. Все, что происходит в нашей жизни, случается только потому, что мы сами допускаем это и/или упорно добиваемся того, чтобы это произошло. Зависимость между

планированием и упорством лучше всего отображена в следующей цитате из книги Наполеона Хилла «Думай и богатей»:

Большинство людей терпят неудачи из-за отсутствия настойчивости в создании новых планов вместо тех, которые им не удалось осуществить.

В этом и состоит суть рабочего процесса. Разберитесь в том, чего хотите. Составьте план, как этого добиться. Действуйте в соответствии с ним. Упорно добивайтесь его выполнения или составьте новый, чтобы достичь нужного результата. Продолжайте работать над реализацией новых планов до тех пор, пока не получите желаемое. Ваш успех зависит от того, насколько хорошо вы организованны.

Придерживаясь программы PER, вы выработали в себе привычку действовать. Вы *делаете все сразу же*. Вы должным образом организовали свое рабочее место и внедрили все системы, необходимые для эффективной работы. Вы знаете, как ставить цели и составлять планы их достижения. Те же принципы применимы и к доведению дела до конца.

То, над чем мы упорно трудимся, становится проще для нас не потому, что изменяется природа вещей, а потому, что возрастает наша способность справиться с ними.

*Ральф Уолдо Эмерсон*

## Упорство, рутинная практика и привычки: как делать то, чем вы не любите заниматься

Упорство — прямой результат привычек. Разум впитывает и становится частью ежедневного опыта, который дает ему пищу.

*Наполеон Хилл*

Я занимаюсь бегом больше двадцати лет. Это стало для меня рутинной практикой. Я встаю рано утром, надеваю спортивный костюм, выхожу из дома, бегаю, пока окончательно

не проснусь, — и только после этого возвращаюсь домой! За редкими исключениями я занимаюсь бегом ежедневно. Почему? Потому что считаю бег трудным занятием! Даже после двадцати лет практики. Разумеется, мне нравится бег — особенно, когда я уже закончил бегать! Когда на улице холодно или идет дождь, я спрашиваю себя: «Хочется ли мне бегать сейчас?» Надо полагать, что нет. Но я использую свою рутинную практику и привычки, для того чтобы преодолеть нежелание заняться бегом.

Хорошие привычки — ключ к любому успеху.

*Ог Мандино, «Величайший торговец в мире»*

Интересно то, что люди, которые занимаются в спортзале, всегда приходят туда в одно и то же время по одним и тем же дням — без исключений. Тем не менее им дается это не легче, чем кому бы то ни было другому. Я знаю это не понаслышке. Но у них есть своя рутинная практика — одно и то же время, одно и то же место, один и тот же комплекс упражнений. При таком подходе не приходится ни о чем думать — но ведь это именно то, что нужно в случае физической нагрузки!

Секрет успеха каждого успешного человека заключается в том, что он выработал привычку делать то, чем так не любят заниматься неудачники.

*Альберт Грей, «Общий знаменатель успеха»  
(The Common Denominator of Success)*

Упорство формируется и поддерживается благодаря привычке и рутинной практике. Я привел в качестве примера физические упражнения, потому что многие из нас хотели бы заниматься спортом. Нам нравится результат, который можно в итоге получить, но нам трудно начать заниматься или не прекращать делать это через какое-то время. В своем



вдохновляющем выступлении перед страховыми агентами, состоявшемся в 1940 году и опубликованном в статье «Общий знаменатель успеха» (The Common Denominator of Success), Альберт Грей сказал:

Возможно, вас приводит в уныние ощущение, будто вам от рождения свойственна неприязнь к определенным вещам, которой не страдают люди, добившиеся больших успехов в бизнесе. Возможно, вы задумывались над тем, почему наши крупнейшие промышленники, кажется, любят делать то, чего не любите делать вы.

Но они тоже не в восторге от этого! Думаю, это самое обнадеживающее заявление, которое я когда-либо делал перед группой агентов по страхованию жизни.

Но если они не любят этих вещей, почему же их делают? Потому что, делая то, что им не нравится, они могут достичь того, к чему стремятся. Успешными людьми движет желание достичь приятных результатов. Неудачники ищут приятных методов достижения результатов и испытывают удовольствие от них только тогда, когда могут получить желаемое, делая то, что им нравится.

Все, что необходимо для достижения успеха, — это выработка привычки. Люди формируют привычки, а привычки определяют их будущее. Если вы не будете сознательно формировать хорошие привычки, тогда плохие появятся у вас сами по себе. Вы такой человек, какой есть, потому что у вас выработалась привычка быть таким человеком, и единственный способ измениться заключается в том, чтобы изменить свои привычки.

Следовательно, секрет — в формировании привычек. Придерживайтесь рутинной практики — и она превратится в привычку. А привычка помогает упорно добиваться своей цели.

Есть еще один закон природы: только привычка может подавить другую привычку.

*От Мандино, «Величайший торговец в мире»*

## Забудьте о необходимости все запоминать

Большинство людей, с которыми я общаюсь, гордятся своей способностью запоминать все, что им нужно сделать. Для

них это своего рода ментальная игра. Возможно, когда-то это и было правильно, однако темп современной жизни настолько ускорился, а объем работы, которую мы можем или должны выполнять, насколько увеличился, что просто нереально держать все в голове. Я не сомневаюсь в том, что вы непременно вспомните обо всех делах, но, скорее всего, не в самое подходящее или удобное для этого время. Скажем, в три часа ночи вы вскакиваете с постели и думаете: «О, я должен проследить за...». Постоянные размышления, планирование и отслеживание всего того, что вам нужно сделать, а также запоминание всего того, что вы должны контролировать, просто подавляет людей.

Я не уверен в том, что вам непременно нужно развивать свою способность запоминать сотни деталей, из которых состоит ваша работа. Руководителям высшего и среднего звена следовало бы забыть обо всем том, что они должны делать. (Да, вы не ослышались, я сказал «забыть».) Что им действительно нужно — это внедрить систему, которая позволяла бы им вспоминать огромное количество деталей тогда и только тогда, когда в этом возникает необходимость.

Звучит несколько странно? На самом деле это совсем не так.

Говорят, Альберт Эйнштейн не мог назвать собственный номер телефона. Когда его спрашивали, почему, он отвечал: «А зачем мне его знать? Я всегда могу найти его в телефонном справочнике».

## Озабоченность и время

Вы когда-нибудь замечали, что когда едете куда-то впервые, вам кажется, что дорога занимает больше времени, чем когда едете туда второй или третий раз? Вы думали о том, почему так происходит? Когда вы едете куда-то впервые, вы постоянно фиксируете, где находитесь и куда едете. Вы следите

за ориентирами. «Три квартала после аптеки на Хилтон-стрит», — думаете вы, выискивая взглядом аптеку и отсчитывая кварталы. Но когда побываете в том месте несколько раз, то сможете доехать туда, едва замечая знакомые ориентиры. Вы садитесь в машину и следующее, что осознаете, — что вы уже на месте! Ощущение времени не имеет никакого отношения к тому, насколько быстро вы едете. Оно связано скорее с тем, на чем сфокусировано ваше внимание. Любой, кто водит автомобиль, согласится с тем, что многие люди ездят, погрузившись в собственный мир. Они поглощены своими мыслями.

**Рис. 7.1. Необходимо ограничить объем информации, которая хранится в нашей «оперативной памяти»**



Если вы поглощены какими-то мыслями, время летит очень быстро. С вами наверняка происходило такое: не успел рабочий день начаться, как уже пришло время обеденного перерыва, и вы задумываетесь над тем, куда делось целое утро и что вы успели сделать. Во многих случаях причина такой

озабоченности заключается в том, что мы пытаемся осмыслить и запомнить множество дел, которые нам нужно выполнить. Но подобная ситуация — прямое следствие неправильного планирования. Это результат наших попыток постоянно держать в голове все детали того, что нам предстоит сделать.

Я убежден, что такая постоянная озабоченность отнимает у нас много времени и энергии и снижает персональную эффективность. Единственное, что мы можем сделать в данной ситуации, — это взять под контроль свое время, работу и, следовательно, жизнь.

Когда вы чем-то озабочены, вы не можете управлять своим временем.

Джеймс Маккей, «Управление временем»  
(*The Management of Time*)

## Создайте эффективную систему контроля за выполнением работы

Я очень часто обнаруживаю на рабочих столах множество записок с напоминаниями о том, что нужно сделать; это могут быть, в частности, стикеры, наклеенные на экране монитора и везде, где только возможно. Даже если у вас уже выработалась устойчивая привычка *делать все сразу же*, все равно остается много таких задач, которые вы по той или иной причине не можете довести до конца в данный момент. Именно поэтому вы оставляете себе напоминания о том, что это нужно сделать.

Однако напоминания, постоянно находящиеся перед глазами, не всегда способствуют концентрации внимания и повышению продуктивности. Если все эти маленькие записки задерживаются на своих местах достаточно долго, вы просто перестаете их замечать. Регулярно просматривая их и сознательно принимая решение ничего не делать, вы лишь усиливаете свою привычку откладывать на потом.

Создание простой и удобной системы напоминаний позволит вам преодолеть эти проблемы и заниматься более важной работой.

### **Бумажная система контроля за выполнением работы**

Поскольку изобилие бумаг — один из самых неприятных моментов в работе, давайте начнем с обсуждения вопроса о том, как справиться с их потоком. Вы уже знаете, что бумаги можно убрать со стола и сделать так, чтобы они снова появились на нем, когда придет время ими заняться. Это можно сделать с помощью календарной картотеки, в которой вы можете разложить бумаги по папкам, соответствующим дням месяца (и пронумерованным, соответственно, от 1 до 31) и месяцам (от 1 до 12).

Как уже говорилось в главе 3, вам просто нужно внести в ежедневник соответствующее напоминание и выделить в своем графике время для выполнения задачи. Положите записку с напоминанием в ту папку календарной картотеки, которая соответствует дате выполнения задачи. Разложите по нужным папкам все бумаги, по которым ждете информации или действий со стороны других людей. Например, если вы отправляете письмо клиенту и ожидаете ответа от него в течение недели, положите копию письма в календарную картотеку. Через неделю этот документ попадетс вам на глаза, напоминая о необходимости связаться с клиентом и выяснить, как обстоят дела. Если вы получили от него ответ, ваш следующий шаг будет продиктован тем, что там сказано. В любом случае копия письма, которая хранится в календарной картотеке, напомнит вам о том, что это дело необходимо держать под контролем и довести до конца.

Один умный и успешный человек управлял с помощью такой системы банком среднего размера. В его календарной картотеке папки были пронумерованы от 1 до 31 и от 1 до 12. Эта картотека и стала инструментом, позволяющим

отслеживать весь процесс управления работой банка. Этот руководитель распределял обязанности и давал задания сотрудникам, или записывал, какие дела ему предстоит сделать, и размещал все бумаги, имеющие отношение к тем или иным заданиям или проектам, в тех папках календарной картотеки, которые соответствовали самым разумным (и эффективным) срокам исполнения. Когда в определенную дату в будущем нужное напоминание попадалось ему на глаза, он проверял состояние дел и предпринимал действия, необходимые для завершения работы.

Великие дела совершаются не силой, а упорством.

*Сэмюэл Джонсон*

## **Блокнот**

Записывая все мелкие задачи, которые необходимо выполнить, в одной записной книжке, вы избавитесь от множества маленьких бумажек, засоряющих ваш стол. Такой блокнот можно использовать в качестве полезного инструмента для записи разных мелочей, составляющих неотъемлемую часть рабочего дня любого человека. Вы можете воспользоваться им, когда вдруг вспомните, что вам нужно что-то сделать, и захотите куда-то записать напоминание об этом. Ваши коллеги могут обращаться к вам с просьбой кое-что выяснить и сообщить результат; вы тоже можете внести в блокнот и эти просьбы, и действия, которые вам нужно будет предпринять.

Я рекомендую использовать большой блокнот размером примерно 15×24 см. Лучше, чтобы это был прошитый блокнот, в котором страницы не отрываются так легко, как в спиральном блокноте. Ведите записи в хронологическом порядке. Разделите страницы на части, каждой из которых будет соответствовать определенная дата. Делайте записи крупными буквами и разделяйте прямыми линиями с тем,

чтобы можно было отличить разные задачи друг от друга. Когда вы выполните какую-то задачу, вычеркните ее (см. рис. 7.2). Благодаря этому вы будете видеть, что уже сделано, а что еще предстоит сделать.

Рис. 7.2. Пример записей в блокноте

27 июня
Позвонить Френку и напомнить о том, что мы начали использовать новые бланки счетов
27 июня
Проверить полномочия членов правления для подготовки встречи с юристом
28 июня
Договориться с Джерри о встрече с Бобом, чтобы обсудить стратегию

Запись всего того, что вам нужно сделать, в специальный блокнот — уже достаточно эффективная система напоминаний, особенно для секретарей. На самом деле почти у всех

профессиональных секретарей, с которыми я работал, были такие блокноты или записные книжки.

До тех пор, пока вы не привыкнете записывать все в блокнот, я рекомендую всегда держать его на столе открытым. В противном случае велика вероятность того, что когда вам понадобится что-то записать, вы сделаете это на первом попавшемся клочке бумаги и не приучитесь использовать для этого специальный блокнот.

### **Электронная записная книжка**

Если вы пользуетесь бумажным блокнотом, то знаете его ограничения. Как поделиться информацией, которая в нем записана, с коллегами и сотрудниками? Как быстро отыскать в блокноте нужную запись?

Один из наших европейских клиентов нашел прикладную программу, которая прекрасно заменяет бумажный блокнот. Это приложение Microsoft OneNote. Оно предоставляет пользователям много новых функций (от быстрого поиска до легкого обмена данными) и существенно упрощает процесс управления информацией и задачами. Приложение OneNote обеспечивает гибкие возможности сбора и упорядочивания текста, изображений, цифрового рукописного текста, аудио- и видеозаписей — и все это реализовано в одной цифровой записной книжке на вашем компьютере. Вы можете осуществлять поиск информации в ней не только с помощью функции «Поиск» или по ключевым словам в документе, но и посредством извлечения информации из текста в рисунках или из речи в аудио- и видеозаписях. Все сотрудники могут получить доступ к данным о совещаниях, протоколам совещаний, групповым решениям и результатам мозгового штурма, хранящимся в записной книжке OneNote. Если вы сторонник ведения записей, можете рассмотреть это приложение в качестве альтернативы бумажному блокноту.



## Календарные системы

Даже если вы пользуетесь блокнотом или записной книжкой, вам все равно понадобится календарная система того или иного типа. На рынке существует множество таких систем. Планировщики Franklin Covey, органайзеры Day-Timer, тайм-менеджеры Time Manager International — только некоторые из множества календарных систем, с которыми вы, возможно, знакомы. В основе каждой из них лежит та или иная концепция управления временем. Все они представляют собой отличный инструмент контроля за выполнением задач. В конце концов, разумно предположить, что вы будете каждый день просматривать свой ежедневник, поэтому в него стоит записывать все, что хотите запомнить. Поскольку в ежедневниках проставлены даты, вы можете вести запись предстоящих дел в хронологическом порядке.

В наших скандинавских офисах разработаны календарные системы, в которых реализованы основные аспекты планирования по принципам PEP.

Существует одно проверенное на практике правило применения календарных систем: независимо от того, какой из них вы отдаете предпочтение — большому настольному ежедневнику с большим количеством разделов и функций или простому, который можно носить с собой в сумке или кармане, — рекомендую выбрать ежедневник с разбиением на страницы по неделям. Это поможет заблаговременно планировать работу на предстоящую неделю и увеличит шансы на успех как в планировании, так и в выполнении работы.

Если вы предпочитаете более сложную систему календарного планирования, можете включить в нее такие подразделы, как адресная книга, раздел для планов реализации проектов или для записей, которые делаете во время совещаний. Научитесь использовать все ее возможности. Немного воображения в сочетании с необходимой подготовкой и практическим опытом — и вы станете использовать весь потенциал

такой календарной системы для контроля за выполнением задач и их завершения.

Эффективная календарная система поможет вам:

- Напоминать себе о том, что вам предстоит сделать.
- Записывать информацию о деловых встречах.
- Составлять списки задач или планировать работу на следующую неделю.
- Записывать важные конечные сроки.
- Планировать выполнение задач, отталкиваясь от конечных сроков, и отмечать ключевые промежуточные даты.
- Напоминать себе о повторяющихся событиях, таких как дни рождения, праздники, годовщины и другие особые даты в вашей жизни.
- Делать заметки на совещаниях.
- Записывать адреса и номера телефонов.
- Иметь под рукой справочную информацию, такую как часовые пояса, телефонные коды и почтовые индексы.
- Выделять отрезки времени для выполнения запланированной работы.
- Включать в свое расписание повторяющиеся мероприятия, такие как еженедельные встречи с сотрудниками, обработка электронной почты или работа с бумагами.
- Хранить личную информацию, в частности, номера страховых полисов, водительских прав, регистрационный номер автомобиля и т.д.
- Организовать рабочий процесс в соответствии со своими целями и задачами.

При правильном применении ежедневника для календарного планирования работы и отслеживания ее выполнения он может выглядеть примерно так, как показано на рис. 7.3.

**Рис. 7.3. Пример использования ежедневника для календарного планирования и контроля выполнения работы**

Реактивные календарные систем <input type="checkbox"/> Совещания <input type="checkbox"/> Деловые встречи <input type="checkbox"/> Дни отдыха		Проактивные календарные системы отображают также: <input type="checkbox"/> Расписания <input type="checkbox"/> Время для самостоятельной работы над крупными задачами <input type="checkbox"/> Промежуточные даты реализации проекта <input type="checkbox"/> Конечные сроки <input type="checkbox"/> Напоминания <input type="checkbox"/> Контроль за выполнением работы		
Проактивная календарная система				
Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
8:30–9:00 Обработка электронной почты 9:00 Собрание персонала  10:00 Работа над проектом А — 2 часа  12:00 Бизнес-ланч 13:00 Совещание А  14:00 Работа над проектом Б — 1 час 16:30–17:00 Обработка электронной почты 17:00 Конечный срок по проекту А  СДЕЛАТЬ: 1. Собрать информацию для проекта В	8:30–9:00 Обработка электронной почты 9:00 Проект В — 1 час  10:00 Собеседование  14:00 Презентация поставщика  15:00 Проект Д — 1 час 16:30–17:00 Обработка электронной почты	8:30–9:00 Обработка электронной почты 9:00 Оперативное совещание  10:00 совеща- ние В — под- готовка 2 часа  13:00 Совещание Б  15:00 Проект Д — 1 час 16:30–17:00 Обработка электронной почты 17:00 Ежемесячный отчет	8:30–9:00 Обработка электронной почты Поездка  13:00 Совещание В  16:30–17:00 Обработка электронной почты	8:30–9:00 Обработка электронной почты 9:00 Тренинг  12:00  16:00 Составление плана работы на неделю 16:30–17:00 Обработка электронной почты
СДЕЛАТЬ: 1. Позвонить в региональные представительства	СДЕЛАТЬ: 1. Позвонить Мэри. 2. Связаться с Дэйвом (см. поток для бумаг, находящихся в работе)	СДЕЛАТЬ: 1. Проследить за выполнением поручений	СДЕЛАТЬ: 1. Проследить за выполнением поручений по проектам Б и В	СДЕЛАТЬ: 1. Позвонить в региональные представительства

## **Электронные решения для осуществления контроля за выполнением работы**

Я рекомендую перейти к использованию электронной системы календарного планирования, если вы еще этого не сделали. В состав программного обеспечения большинства компьютеров, как правило, входит такая программа. Если нет — на рынке есть много прикладных программ, среди которых вы непременно найдете ту, которая лучше всего подойдет именно вам. Применение таких приложений делает процесс организации работы быстрым и гибким. Вместо утомительного и порой отнимающего слишком много времени планирования и составления календарного графика работ на бумаге хорошая программа календарного планирования позволяет вам использовать компьютер для быстрой записи или просмотра всех деталей рабочего процесса. С ее помощью вы можете также включить напоминания на определенные даты в будущем, и когда наступит время, они появятся на экране вашего ПК.

Большая часть работы, которую нам приходится выполнять, поступает в виде сообщений электронной почты. Вы можете легко и быстро переместить их в список задач или ежедневник и установить напоминания о том, что и когда нужно будет с ними сделать.

Если электронное письмо, которое вы отправляете, требует от получателя определенных действий, вы можете отметить его специальным образом, чтобы своевременно вспомнить о необходимости проконтролировать ситуацию, если к тому времени ответ не будет дан.

Функция поиска, предусмотренная в приложениях такого типа, позволяет легко и быстро находить нужную информацию.

На рынке предлагается много устройств с разными функциями. Начиная от смартфонов и заканчивая карманными компьютерами, они выполняют целый ряд функций, в том

числе телефона, электронной почты, обмена текстовыми сообщениями, календарного планирования и управления задачами. Одно из самых важных преимуществ устройств такого типа заключается в том, что их можно синхронизировать с настольным компьютером или ноутбуком. Хранить всю важную информацию на одном компактном устройстве очень удобно. Установленные напоминания следуют за вами повсюду, поэтому вы всегда можете быстро предпринять необходимые действия в связи с важными делами. (В главе 9 тема использования таких устройств рассматривается более подробно.)

### **Сочетание бумажных и электронных календарных систем**

Как правило, я рекомендую людям освоить современные технологии и применять электронные календарные системы. Тем не менее кому-то может показаться, что это не соответствует характеру его работы. Например, бывает не совсем уместно идти с ноутбуком на деловую встречу во время обеда. Многие успешно сочетают бумажные и электронные календарные системы, используя преимущества каждой из них. В большинстве электронных систем управления информацией предусмотрена возможность распечатать календарь в любом размере. Отправляясь на деловую встречу, вы можете взять такую распечатку с собой.

## **Рабочие группы**

С появлением сетевых систем стало возможным подключать к ним практически любую группу, функционирующую в рамках организации. То, во что раньше приходилось вкладывать миллионы долларов, сейчас доступно большинству даже совсем маленьких групп. Аппаратное и программное обеспечение, необходимое для объединения групп в одну сеть и обеспечения коммуникации между ними, в наше время по карману практически любой компании.

Очевидно, что контроль за выполнением работ осуществляется более эффективно в групповой среде, поскольку группы могут разрабатывать планы реализации множества проектов с участием любого количества людей. Эти планы могут выполняться одновременно, а любой член группы — отслеживать, контролировать или просто просматривать их.

Руководитель может контролировать работу над одним из проектов или отслеживать все проекты сразу. Кроме того, существует возможность просматривать состояние отдельных задач и конечные сроки реализации проектов или анализировать одну или несколько задач по ряду проектов одновременно в зависимости от того, какое именно программное и аппаратное обеспечение используется.

Вы можете получить представление о ходе работ с точки зрения каждого сотрудника, участвующего в реализации проекта, и определять, какие задачи в рамках проекта следует завершить одновременно, а какие — до выполнения других задач. У вас есть возможность своевременно обнаружить проблемы, о существовании которых вы не знали или только предполагали. Например, если вы видите на экране списки задач нескольких сотрудников и замечаете, что один из них слишком перегружен работой, вы можете пересмотреть обязанности каждого из них.

Когда происходит обновление данных, все изменения автоматически становятся известны всем членам рабочей группы, подключенным к сети. Любая информация, имеющая отношение к тому или иному проекту, может быть проанализирована с точки зрения конечных сроков реализации проекта. Если один из сотрудников заболевает, вам не составит труда определить круг его обязанностей и распределить их между другими членами группы. Благодаря такому режиму работы существенно сокращается необходимость в проведении совещаний группы с целью обсуждения

определенных вопросов или планов, что высвобождает дополнительное время для реальной работы.

## Контроль исполнения и делегирование

Умение делегировать работу в значительной степени определяет вашу эффективность как руководителя. Ее качество тоже зависит от вашей способности должным образом распределять ее между сотрудниками. Правильное делегирование полномочий обеспечивает эффективный контроль и своевременное завершение стоящих перед вами задач, а также позволяет существенно повысить продуктивность труда.

Чем быстрее в процессе планирования вы обнаружите чрезмерную рабочую нагрузку (лично на вас или на кого-то другого), тем эффективнее будете работать после устранения проблемы. Не рассчитывайте на то, что сможете сделать все сами.

Берегите время для того, что вы делаете лучше всего, и поручите остальное кому-то другому.

*Джулия Моргенстерн, «Никогда не проверяйте электронную почту утром»  
(Never Check E-Mail in the Morning)*

Вы можете потратить много времени впустую, пытаясь освоить работу, в которой не очень сильны. Найти подходящего человека с нужными навыками и поручить эту работу ему — вот одно из самых важных качеств руководителя. Делегировать работу — означает поручить другому человеку ее выполнение и наделить его соответствующими полномочиями. В то же время это не означает, что вы перекладываете на него свою ответственность — она остается при вас.

Один из лучших источников информации по теме делегирования — книга Джеймса Дженкса и Джона Келли «Не

делайте работу сами. Делегируйте ее!» (Don't Do. Delegate!). На основании информации, почерпнутой из нее и других источников, я составил два представленных ниже списка действий руководителей, осуществляющих эффективное и неэффективное делегирование.

*Руководитель, эффективно делегирующий работу:*

1. Находит подходящего сотрудника для выполнения задачи.
2. Своевременно распределяет работу между сотрудниками, давая им достаточно времени для ее выполнения.
3. Четко формулирует задачу.
4. Предоставляет всю информацию, необходимую для ее выполнения.
5. Разъясняет суть задачи до начала работы над ней.
6. Назначает конечный срок ее выполнения.
7. Призывает сотрудников составить письменный план выполнения задачи.
8. Регулярно отслеживает ход выполнения работ.
9. Всегда готов объяснить суть задачи и дать свой совет относительно ее реализации.
10. Берет на себя ответственность за выполнение задачи, но отдает должное ее исполнителю.
11. Помогает сотрудникам развиваться, возлагая на них новые обязанности.

*Руководитель, неэффективно делегирующий работу:*

1. Необдуманно распределяет ее между сотрудниками.
2. Поручает выполнение работы незадолго до наступления конечного срока, тем самым создавая критическую ситуацию.



3. Дает неясное описание требуемого результата.
4. Дает краткие, поспешные инструкции.
5. Поручает выполнение задачи способом, который приводит к неправильному пониманию ее сути.
6. Просит сделать все как можно быстрее.
7. Рассчитывает, что сотрудники сами определяют эффективный способ выполнения задачи.
8. Не придерживается никакой формальной процедуры анализа хода работ.
9. Вмешивается в процесс выполнения задачи.
10. Возлагает вину на других в случае невыполнения задачи, но ставит себе в заслугу ее выполнение.
11. Не поручает работу другим, пытаясь делать все самостоятельно, что препятствует ее эффективному выполнению.

Есть и более важная причина для развития навыков привлечения коллег к выполнению работы. Умение пользоваться помощью окружающих — единственный способ достичь ощутимых успехов в личной и профессиональной жизни. Только готовность принять помощь от других может многократно повысить вашу результативность. Каждый человек обладает ограниченным объемом возможностей, времени и знаний. Умелое делегирование откроет перед вами безграничные перспективы.

## Делегирование с использованием электронных инструментов

В некоторых культурах люди довольно чувствительны к способам делегирования работы. Одна крупная голландская энергетическая компания, которая была нашим клиентом, испытала это на себе. Ее сотрудники негативно отреагировали

на стиль делегирования полномочий, которого придерживались некоторые руководители. Многие даже выразили протест против того, как им говорят, что делать.

Вот какое решение проблемы предложили в PEP® WORLD-WIDE. На компьютерах голландской компании была установлена программа Microsoft Outlook. Мы посоветовали обучить всех сотрудников использовать список задач, формируемый в Outlook, что позволило бы руководителям отслеживать ход работ, не надоедая подчиненным постоянными расспросами о том, как обстоят дела. И предложили ответственному руководителю обойти всех сотрудников и рассказать им о новом методе отслеживания хода выполнения работ посредством программы Outlook. Он также обратил их внимание на то, что с помощью этого электронного инструмента им будет гораздо легче справиться со своими задачами.

В программу Outlook были внесены требуемые задачи и назначены люди, ответственные за их выполнение. В форме каждой задачи были заданы все необходимые параметры ее реализации, в том числе процент выполнения. Руководитель получил возможность просматривать весь список задач, порученных тому или иному сотруднику, а сотрудник мог отмечать в этом списке, на сколько процентов уже выполнил каждую поставленную перед ним задачу — на 25%, 50%, 75% и т.д.

Руководители компании по-прежнему должны были применять все принципы организации работы, о которых шла речь выше, но этот инструмент обеспечил им возможность отслеживать огромное количество задач, которыми занимались их отделы, не мешая своим подчиненным сосредоточиться.

Сотрудники компании высоко оценили тот факт, что их руководители объяснили им суть происходящего, и конфликт был исчерпан.

## Исключения из правил

Необходимость контролировать других может оказаться довольно тяжким бременем. С другой стороны, если вы не контролируете работу подчиненных, это во многих случаях приводит к ее невыполнению. От того, как вы распределяете задачи между сотрудниками, зависит конечный результат. Эффективное делегирование существенно увеличивает вероятность того, что вы добьетесь успеха. Некоторые сотрудники просто не выполняют своих обязанностей, поэтому не поручайте им важную работу. Поручите ее кому-нибудь другому или найдите иной способ ее выполнения.

Я придерживаюсь одного проверенного правила. Когда необходимо что-то сделать, поручите это тому, кто уже над чем-то работает. Бездельники зачастую так и продолжают бездельничать, занятые же люди (если они работают эффективно) потому и заняты, что постоянно занимаются какой-то работой. Именно им и следует поручать выполнение задач.

На следующей неделе не будет никакого кризиса.  
Мой график полностью расписан.

*Генри Киссинджер*

## Сделайте контроль исполнения частью рабочего процесса

Продолжайте начинать, а завершение придет само собой.

*Нил Фиоре, «Привычка делать сейчас» (The Now Habit)*

В ходе еженедельного планирования вы имеете возможность составить общее представление о состоянии своей работы, проанализировать свои цели и планы, определить приоритетность выполнения задач на предстоящей неделе, а также напомнить себе о том, выполнение каких дел вам необходимо проконтролировать. Составление графика работ

на неделю гарантирует, что ни одна важная задача не будет упущена из виду.

Будучи руководителем, вы должны использовать еженедельные личные встречи с подчиненными как возможность проконтролировать ход выполнения тех задач, которые необходимо довести до завершения. Ваши подчиненные, в свою очередь, должны отчитаться о ходе их выполнения, а также о том, какой объем работы уже сделан. Это позволяет избежать бессистемных проверок и нарушения нормального режима работы. С другой стороны, во время таких встреч ваши подчиненные имеют возможность проконтролировать и вас.

Если вы научитесь находить и использовать инструменты, которые помогут контролировать выполнение работы, а также сделаете их неотъемлемым элементом своего рабочего процесса, вам будет гораздо легче добиваться успеха.

## Выводы и рекомендации

1. Насколько успешными и эффективными окажутся ваши действия, зависит от того, будете ли вы продолжать усердно работать над достижением своих целей — иными словами, от того, насколько вы умеете доводить дело до конца. Все, что происходит в вашей жизни, случается только потому, что вы сами допускаете это или упорно добиваетесь того, чтобы это произошло.
2. Используйте простую и легкую в применении систему напоминаний, которая позволит решить много мелких проблем и приступить непосредственно к выполнению важной работы. Если у вас на столе возвышается кipa бумаг, разложите их по подходящим папкам календарной картотеки и составьте график выполнения соответствующих им задач. Когда придет время,

вы снова увидите те бумаги, которые напомнят вам о задаче, которую предстоит выполнить.

3. Избавьтесь от множества бумажек с напоминаниями, записывая все в специальный блокнот. Для того чтобы закрепить привычку делать это, пользуйтесь им каждый день. Вспомнив о том, что вам необходимо что-то сделать, сразу же запишите это в блокнот. Используйте его и для контроля за выполнением устных поручений, которые даете подчиненным. Назначайте срок выполнения каждого задания и вычеркивайте те, которые уже сделаны. В результате, блокнот одновременно выполняет функции и системы напоминания, и системы контроля за ходом работ.
4. Используйте календарную систему, которая позволит заблаговременно планировать все задачи на предстоящую неделю на одной странице. Это увеличит ваши шансы на успех как в планировании, так и в выполнении своей работы.
5. Научитесь использовать все возможности календарной системы. Немного воображения в сочетании с соответствующей подготовкой и практическим опытом — и вы сможете задействовать весь ее потенциал для контроля за выполнением задач и их завершения.
6. Не следует недооценивать электронные системы календарного планирования. Если в вашей компании используется программа Outlook или любое другое приложение для групповой работы, проанализируйте возможность ее применения в качестве инструмента календарного планирования и управления задачами. Большинство карманных и планшетных компьютеров поддерживают программу Outlook (а также другие популярные приложения) и могут стать весьма полезными инструментами для людей, которые работают

в мобильной среде или просто находятся за пределами офиса.

7. Умение делегировать работу — главный фактор вашей эффективности. Качество работы также зависит от вашей способности должным образом распределять ее между сотрудниками. Если вы правильно ее делегируете, ваша продуктивность многократно возрастет. Делегировать работу — это значит поручить другому человеку выполнение определенной задачи и наделить его нужными для этого полномочиями. В то же время это не означает, что вы перекладываете на него ответственность, — она остается при вас.
8. Контроль за выполнением работы должен стать частью вашего рабочего процесса. Вы можете сделать это в ходе ее анализа и планирования на неделю, а также во время регулярных личных встреч с подчиненными. Помните, что во время таких встреч ваши подчиненные тоже имеют возможность проверить, как вы выполняете свою часть работы. Если процесс проверки исполнения носит двусторонний характер, такие встречи становятся действенным, полезным инструментом, который помогает делать свою работу лучше и эффективнее.
9. И наконец, помните о главных факторах успеха: упорство, рутинная практика и полезные привычки. Не сдавайтесь! Используйте имеющиеся в вашем распоряжении инструменты (ежедневник, портативные устройства, функции напоминания и т.д.), для того чтобы вовремя напомнить себе о необходимости контролировать выполнение стоящих перед вами задач. Когда вы вспомнили о задаче — *приступайте к ее выполнению сразу же!* Придерживайтесь рутинной практики, чтобы усилить свою способность доводить

дело до конца, — например, ежедневно просматривайте папку с электронными письмами под названием «В работе»; назначьте время для процедуры анализа и планирования работы на неделю и регулярно ее выполняйте; каждую неделю проводите личные встречи с подчиненными и обсуждайте с ними насущные вопросы. Сделайте упорство своей привычкой!





# 8. Сделайте это правильно сразу же!

Нельзя избежать ответственности завтрашнего дня,  
уклоняясь от нее сегодня.

*Авраам Линкольн*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- что недостаточно делать только то, что считаете важным вы сами. Определите ожидания ваших клиентов и удовлетворите их;
- для того чтобы улучшить работу своей группы, вы должны начать с усовершенствования персонального рабочего процесса;
- для того чтобы добиться существенных улучшений, вы должны отказаться от старых методов работы и начать использовать новые методы повышения персональной эффективности.

## Применение принципа непрерывного совершенствования — вот все, что вам нужно

Если и существует философская основа программы PER, то ее можно определить как применение принципа непрерывного поэтапного совершенствования основных составляющих

рабочего процесса. Именно так я и создавал эту программу (хотя признаю, что не делал это осознанно!). Более подробно я раскрою эту тему в главе 10.

«Кайдзен» — известный японский термин для обозначения процесса непрерывного совершенствования. Этот подход широко используется в корпорациях и применим ко всем основным аспектам бизнеса. Моя книга посвящена личностному аспекту бизнеса, поэтому в данной главе основное внимание я уделю применению принципов *кайдзен* в целях самоменеджмента.

Очевидно, что правильное выполнение задачи с первого раза соответствует здравому смыслу. Это позволяет сэкономить время. Обеспечивает требуемый результат. Если вы делаете все правильно, стало быть, вы знаете технические детали своей работы.

Как повысить свою результативность? С помощью самоменеджмента — способа, доступного любому человеку, который добивается быстрого развития посредством систематических личных усилий.

*Джеймс Маккей, «Управление временем» (The Management of Time)*

Во время работы с клиентами из разных стран я узнал, что подавляющее большинство людей обладают всеми профессиональными качествами и техническими навыками, необходимыми для выполнения стоящих перед ними задач, но не понимают принципов организации рабочего процесса и не умеют применять их в работе.

Совершенствование рабочего процесса часто рассматривается как улучшение компьютерной системы или процесса производства. Многие люди имеют весьма неопределенное представление о персональном рабочем процессе и крайне редко (если вообще когда-либо) занимаются его усовершенствованием.

Оптимизация рабочего процесса осуществляется под лозунгом повышения качества. В основе всех программ повышения качества лежит один и тот же принцип: совершенствование рабочего процесса, которое позволяет исключить потери и сделать больший объем работы, потратив на нее меньше времени, энергии и усилий.

Эффективная организация личного рабочего процесса с помощью выработанных ценной больших усилий принципов и методов принесет вам те же преимущества, которыми компании пользуются уже несколько десятилетий. В данной главе изложены идеи относительно того, как применить эти методы на практике и *сделать это правильно сразу же!*

## Основные принципы повышения качества

Американская ассоциация качества любезно разрешила нам опубликовать сформулированные ею принципы повышения качества. (Copyright © 2003 American Society for Quality. All rights reserved.)

- Качество — это не программа, а подход к ведению бизнеса.
- Качество — это совокупность хорошо зарекомендовавших себя, мощных инструментов и концепций.
- Уровень качества соответствует уровню удовлетворенности потребителей.
- Повышение качества обеспечивается посредством непрерывного совершенствования и кардинальных мер.
- Инструменты и методы повышения качества применимы ко всем аспектам ведения бизнеса.
- Цель повышения качества — достичь совершенства в работе. Все, что позволяет добиться этой цели, — это возможность для повышения качества.

- Качество повышает степень удовлетворенности потребителей, сокращает продолжительность операционного цикла и объем затрат, а также исключает ошибки и необходимость переделывать то, что уже сделано.
- Метод повышения качества применяется не только в бизнесе. Он работает также и в некоммерческих организациях, таких как учебные заведения, медицинские и общественные организации, а также правительственные учреждения.
- Эффективное управление качеством позволяет добиться высоких результатов, как в плане улучшения работы, так и в финансовом плане.

Если руководитель действительно стремится повысить результативность своей команды, ему помогут в этом простые и эффективные методы повышения качества.

## Кайдзен

Пожалуй, *кайдзен* — самая важная концепция управления, применявшаяся в производственном секторе за прошедшие 50 лет. *Кайдзен* в переводе с японского означает «непрерывное совершенствование». Я предпочитаю включать в это словосочетание еще и слово «поэтапное», поскольку считаю, что устойчивость процесса совершенствования достигается при осуществлении его небольшими шагами. Такие пошаговые улучшения применимы, прежде всего, к тем процессам, к которым сводится выполнение любой работы, поэтому я дал бы следующее определение принципа *кайдзен*: «непрерывное поэтапное совершенствование рабочего процесса».

Применять концепцию *кайдзен* в офисной среде несколько сложнее, чем в производственной, где все процессы четко структурированы. Работа менеджеров и обслуживающего персонала носит более произвольный характер, а ее суть

трудно четко обозначить. Особенно это касается личных рабочих процессов офисных служащих.

Следует отметить, что продуктивность работы «белых воротничков» во многих случаях оставляет желать лучшего. Коучи PEP®WORLDWIDE пришли к выводу, что информационные работники в среднем тратят впустую около 50% своего времени. Это не значит, что они мало работают. Чаще всего они работают много, но при этом не успевают сделать столько, сколько могли бы! Подумайте о том, как часто в конце рабочего дня вы просматриваете свой список задач и видите, что выполнили только некоторые из них, хотя прошел целый рабочий день.

На семинарах я обычно спрашиваю присутствующих, как часто они включают в свои списки задач на день те дела, выполнение которых позволило бы им улучшить методы работы. К сожалению, люди крайне редко уделяют время совершенствованию персонального рабочего процесса. Однако что касается возможностей повышения продуктивности, нет более эффективного пути, чем анализ собственного поведения и методов работы.

Если бы из всего того, о чем идет речь в книге, вы усвоили только эту концепцию и готовы были бы применить ее, вы могли бы отбросить все остальное — я все равно считал бы, что мне удалось помочь вам стать более организованными и эффективными.

## PEP — практический инструмент повышения качества

Один наш клиент из подразделения General Motors сказал:

Гуру качества просто повышают нашу осведомленность, но программа PEP делает тайм-менеджмент и организационную эффективность достижимыми, поскольку выполняется прямо на рабочем месте, у рабочего стола — а это весьма конструктивный подход.

Совершенствование *методов* выполнения работы обеспечивает немедленные видимые результаты. Они побуждают вас применить аналогичные методы и к другим аспектам своей деятельности и придают стимул постоянно улучшать свои рабочие процессы, пока не добьетесь успеха. Кроме того, это высвобождает *время* на то, чтобы сфокусироваться на совершенствовании основных рабочих процессов.

## 6S

В последнее время широкую популярность, особенно среди «белых воротничков», получил японский подход к повышению качества под названием 6S. Термин 6S происходит от шести следующих японских слов:

Seiri — организация

Seiton — аккуратность

Seiso — чистота

Seiketsu — стандартизация

Shitsuke — дисциплина

Sukam — привычка

Концепция 6S возникла в Китае, но ее успешно скопировали и применили в Японии. 6S как процесс повышения качества больше подходит для применения в офисной среде и повышения персональной эффективности.

В глоссарии терминов по бережливому производству, составленном компанией Lean Affiliates, дано такое определение концепции 6S: «Совокупность принципов организации рабочего места, которые можно сформулировать так: сортировать (англ. sort) — разделить по категориям нужные и ненужные материалы и инструменты; привести в порядок (англ. set in order) — расположить инструменты и другие предметы так, чтобы ими было удобно пользоваться; начистить до блеска (англ. shine, scrub) — поддерживать

идеальную чистоту; стандартизировать (англ. standardize) — разработать комплексный план выполнения первых трех этапов; добиться устойчивости (англ. sustain) — сделать так, чтобы постоянное выполнение определенных действий вошло в привычку»; обеспечить безопасность (англ. safety) — позаботиться об экологичности условий работы.

Seiri (организация) — это сортировка всего, что находится в вашем офисе и на рабочем месте, а также выяснение, что из всего этого вы действительно используете. Избавьтесь от всего ненужного. Устраните беспорядок. Это относится как к физическому, так и к электронному пространству.

Seiton (аккуратность) означает необходимость поддерживать в порядке все свои инструменты, чтобы легко получить доступ к тому, что нужно для работы. В частности, такой доступ должен быть к электронным документам.

Seiso (чистота) — это поддержание чистоты и порядка на рабочем месте.

Seiketsu (стандартизация) — хорошо продуманная система упорядочения документов с целью облегчить доступ к ним другим сотрудникам, а также введение стандартов организации офисного пространства, касающихся таких аспектов работы: бумажные папки и электронные файлы; согласованные категории; ярлыки и надписи; правила пользования электронной почтой, телефоном; периодичность проведения совещаний; правила в отношении личных визитов и т.д.

Shitsuke (дисциплина) означает необходимость упорно, несмотря ни на что, выполнять требуемые действия до тех пор, пока это не войдет в привычку.

Sukam (привычка) означает формирование привычки делать то, что указано в предыдущих пунктах.

В главе 2 дано подробное описание эффективной организации рабочего процесса, однако выполнение перечисленных выше шести правил позволит сделать его еще эффективнее.

Давайте проанализируем эту концепцию в следующем контексте. Вы когда-нибудь видели, как шеф-повар готовит блюда в ресторане? Он нарезает овощи, чистит картофель, ищет недостающие ингредиенты, делает салат, посыпает мясо специями, готовит все это на плите и т.д. К тому времени, когда блюдо готово, кухня выглядит так, будто по ней пронесся торнадо. Блюдо получилось просто восхитительным на вкус. Но убирать беспорядок, оставшийся после шеф-повара, очень тяжело!

Сравните эту картину с тем, что происходит в вашем местном японском ресторане. Во многих заведениях такого типа можно наблюдать за тем, как шеф-повар готовит блюда. Это настоящее искусство! Когда японский шеф-повар колдует над блюдами, он сразу же все убирает и чистит после себя рабочую поверхность, сковородки, ножи. Все ингредиенты находятся на отведенных для них местах, где к ним можно легко подступиться. Воспользовавшись ими, шеф-повар непременно возвращает их на место. К тому времени, когда блюдо подается на стол, на кухне не остается ни единого пятнышка. При этом гостям не приходится ждать дольше. Этот принцип можно и нужно применять и на вашем рабочем месте.

Организуйте свое рабочее место в соответствии с принципами 6S. Возвращайте все предметы на место, после того как воспользовались ими. Поддерживайте чистоту во время работы и после ее завершения.

6S — это стиль мышления и работы, осознание необходимости работать эффективно, понимание причин нефункциональной организации рабочего процесса и необходимости устранить их. 6S — это готовность выделить достаточно времени для наведения порядка, стремление отыскать более подходящие методы выполнения работы, настойчиво придерживаться их и поддерживать чистоту на рабочем месте.



Суть концепции 6S сводится к следующему: упорядочить материалы и инструменты, используемые во время работы, организованно выполнять ее и поддерживать чистоту на рабочем месте, чтобы было легко приступить к работе в следующий раз.

Для того чтобы делать все правильно с первого раза, следует усовершенствовать рабочий процесс (что вы делаете и как вы это делаете). Этого можно добиться, применив принципы 6S к организации рабочего пространства и к стилю своей работы.

## Определение круга клиентов и их потребностей

В процессе обучения клиентов принципам повышения персональной эффективности я столкнулся с одним интересным феноменом. Для того чтобы установить критерии успеха и получить информацию об эффективности нашей работы от клиентов, мы проводим опросы до и после проведения тренингов по программе PEP. В их ходе я задаю клиентам вопрос о том, какую пользу программа PEP принесла им лично. Как правило, от 85% до 90% из них утверждают, что добились превосходных результатов, причем уточняют, что они стали для них столь значимыми только потому, что речь шла об их личных успехах.

Еще один вопрос, который мы задаем во время таких опросов, касается того, как участники программы PEP оценивают успехи своих коллег в освоении принципов программы. Поначалу ответы на него были более разнородными. Наши клиенты говорили: «Ну, ее рабочий стол так и не стал чище» или «Сэм по-прежнему не отвечает на звонки достаточно быстро». Мы пришли к выводу, что программа PEP помогает участникам тренингов добиваться того, что важно лично для них, а потребности людей, которые их окружают, остаются для них второстепенными. С тех пор мы начали

обращаться к участникам программы с просьбой выяснять, на что рассчитывают и в чем нуждаются их коллеги, и включать их потребности в список своих целей и задач. Это само по себе уже большое достижение.

Из всего этого следует извлечь такой урок: в рамках повышения персональной эффективности необходимо делать не только то, что вы считаете важным, но и то, что считают важным для себя другие люди. Вы должны выяснить у коллег, у всех своих внутренних и внешних «клиентов», что для них важно. Программа PER позволит вам не только определить потребности таких «клиентов», но и лучше удовлетворить их благодаря более эффективной организации рабочего процесса.

На правильное выполнение работы требуется меньше времени, чем на объяснение того, почему вы сделали ее неправильно.

*Закон Ли*

## Кайдзен на рабочем месте

В предыдущем разделе я рассказал о сути концепции 6S, сейчас же более подробно остановлюсь на том, как использовать ее в своей работе.

Первый шаг очевиден: если вы выполнили работу и получили не очень хороший результат, проанализируйте причины и исправьте ситуацию!

У меня есть одно проверенное на практике правило, которое помогает мне постоянно совершенствовать свой рабочий процесс. Если во время выполнения какой-то задачи у меня возникают определенные трудности или проблемы, я всегда задаю себе вопрос: как сделать это проще в следующий раз? Затем, в зависимости от полученного ответа, предпринимаю необходимые действия!

Предположим, мне нужно связаться с Мэттом по поводу проекта, над которым я работаю. Решив позвонить ему,

вдруг понимаю, что не могу найти номер его мобильного телефона. Поэтому когда я все-таки нахожу его, сразу же записываю в записную книжку. Я помню, что в пятницу мне необходимо будет позвонить Мэтту снова. Создавая соответствующую задачу, я присоединяю к ней документ, который нам предстоит с Мэттом обсудить, а также его контактную информацию. Когда наступит время выполнения этой задачи, мне не придется снова искать номер телефона Мэтта. В строке «Тема» я записываю, по какому именно поводу должен ему позвонить. Когда приходит время действовать (в данном случае звонить), я точно знаю, что мне нужно сделать, и у меня есть все, что для этого необходимо.

Не забывайте: люди гораздо охотнее приступают к делу, когда это им легче дается. Поэтому постарайтесь облегчить рабочий процесс *в следующий раз*. Многие из нас прекрасно знают, какие улучшения необходимо сделать, но часто оправдывают свое бездействие чрезмерной занятостью. Мы рассуждаем примерно так: «Когда у меня будет время, я займусь тем-то и тем-то...». Ирония в том, что у нас всегда есть время для того, чтобы *ничего не предпринимать!*

Постоянное внесение небольших изменений в способы выполнения работы позволит устранить причины потерь, исправить ошибки, постепенно повысит свою эффективность и со временем полностью взять работу под контроль.

## Бенчмаркинг

Бенчмаркинг, или сравнение того, что вы делаете, с лучшими результатами в своей области, — важнейший инструмент повышения качества. Такое сравнение позволит определить, насколько успешно вы действуете и как улучшить полученный результат. В рамках программы PEP выявляются лучшие системы организации рабочего процесса, на базе которых создается тот эталон, с которым можно сравнивать свои методы работы.

Возможно, кто-то из членов вашей команды уже овладел теми или иными методами эффективного выполнения работы. Используйте этих людей в качестве модели для сравнения. Они способны добиваться максимальных результатов. Если существует достаточно большой разрыв между результативностью членов вашей команды, проанализируйте, как именно работают сотрудники, показывающие самые высокие результаты, и какая модель поведения позволяет им преуспеть, у кого показатели средние.

## Превентивный подход

Программа PEP позволяет перейти от реактивного к проактивному режиму выполнения работы. Благодаря правильно организованному процессу планирования вы сможете заглядывать в будущее и предотвращать вероятные проблемы. У вас есть возможность вовремя заметить их признаки и принять соответствующие меры, пока проблема не переросла в серьезный кризис. Но планирование по принципам PEP не только повышает вашу осведомленность относительно проблем, но и позволяет, придерживаясь правила «Сделайте это сразу же», решать их, пока они не вышли из-под контроля.

## Повышение качества от проекта к проекту

Джозеф Джуран, американский специалист в области управления качеством, разработавший систему управления, позволяющую планировать, контролировать и повышать качество, обращает особое внимание на необходимость повышения качества посредством планирования соответствующих изменений в каждом очередном проекте. Доктор Джуран подчеркивает, что при этом руководитель должен обеспечить такое планирование и управление. Практическая реализация

концепций повышения качества на всех уровнях — вот задача руководителя. Он должен помочь персоналу улучшить свои профессиональные навыки и знания, необходимые для планирования и выполнения тех действий, которые позволят им повысить качество и продуктивность своей работы.

## Непрерывные изменения

Люди не любят перемен. Тем не менее процесс непрерывного совершенствования сводится именно к ним. Одни руководители порой навязывают подчиненным такие изменения, другие предпочитают вовлекать людей в процесс.

Осуществление непрерывных изменений может вызвать определенные трудности, если личные цели и желаемые конечные результаты не сформулированы достаточно четко и не пересматриваются на регулярной основе. Управление проектами, тайм-менеджмент, организация рабочего пространства, контроль за выполнением работы — неотъемлемые элементы процесса непрерывного совершенствования.

С точки зрения PEP, повышение качества сводится к трем основным действиям.

1. Определить, что именно необходимо улучшить.
2. Запланировать действия, которые следует предпринять.
3. Сделать все для выполнения этих планов.

## Резюме

Бережливое производство — это стратегия сохранения конкурентоспособности посредством постоянного предотвращения потерь.

*Определение Gemba Research*

В самом начале своей профессиональной деятельности я узнал, что от человека постоянно ожидают каких-то

результатов: будь то продажа, отчет, продукт или увеличение количества чего бы то ни было. Однако при этом никто не требует от него совершенствовать тот процесс, посредством которого он все это делает.

Бережливость сама по себе — процесс, причем непрерывный процесс обнаружения, сокращения и предотвращения потерь, а также препятствий, мешающих бесперебойному протеканию рабочего процесса. Бережливость — это образ мыслей. Как постоянно делать свою работу лучше, быстрее и легче? Посредством процесса непрерывного совершенствования. Мои друзья и деловые партнеры Майкл и Линн Валентайн включают концепцию бережливости в курс обучения клиентов по программе PEP. Они пришли к выводу, что PEP полностью соответствует концепции бережливости и дополняет ее. Согласно философии бережливости, «превосходство в работе должно опираться на то, что представляет собой ценность в восприятии клиента».

(Руководители могут прочитать о методах ускорения этого процесса в главе 10. Всем остальным рекомендую сделать непрерывное совершенствование частью своей повседневной жизни!)

## Выводы и рекомендации

1. Программа PEP может стать для вас и вашей компании важнейшим фактором успеха и позволит усовершенствовать рабочий процесс. Недостаточно обладать всеми профессиональными качествами и техническими навыками, необходимыми для выполнения той или иной задачи. Следует также понимать принципы организации рабочего процесса и уметь применять их на практике.
2. Сделайте концепцию *кайдзен* неотъемлемой частью своего рабочего процесса. Найдите способы улучшить

методы работы. Если во время выполнения задачи у вас возникают какие-то трудности или проблемы, задайте себе вопрос: «Как можно сделать это проще в следующий раз?». Затем, в зависимости от полученного ответа, предпринимайте необходимые действия!

3. Примените подход 6S к организации рабочего места. Устраните беспорядок; держите на местах все то, что используете во время работы; правильно маркируйте папки и ящики для бумаг, чтобы вам было легче находить то, что ищете; поддерживайте чистоту на рабочем месте, содержите его в надлежащем порядке.
4. Выберите модель, которую будете использовать в качестве эталона для сравнения в процессе повышения своей персональной эффективности.





# 9. Сделайте это сразу же — где бы вы ни были!

Офис — не там, где вы находитесь, а там, где работаете.

Работа — это то, что вы делаете, а не место, куда вы ходите.

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- что такое мобильная рабочая среда;
- как определить основные направления развития мобильной рабочей среды;
- как выявить проблемы и найти решения, связанные с обучением работе в мобильной рабочей среде;
- а также получите рекомендации по поводу эффективной работы в мобильной рабочей среде.

## Развитие рабочей среды

### Почему именно сейчас?

Примерно с 1970-х годов, а может, и намного раньше, в мире бизнеса начался поиск разумных альтернатив методу организации офисного пространства, получившему название «кабинки Дилберта». Многие из клиентов рассказывали, что на протяжении продолжительного

времени бо́льшая часть рабочих мест в их офисах пустует и они несут избыточные постоянные накладные расходы, которые поглощают часть чистой прибыли. Кроме того, клиенты делились своей обеспокоенностью тем, что их сотрудники во многих случаях действуют по привычному сценарию, ограничивая круг людей, участвующих в обсуждениях и мозговом штурме, небольшим количеством одних и тех же лиц.

Сегодня в рабочем сообществе идет активный поиск альтернативных офисов. Почему это происходит именно сейчас, в начале XXI столетия? Причина одна — *современные технологии*. Развитие технологий привело к появлению мобильных вычислительных устройств, PIM, мобильных телефонов, пейджеров, электронной и голосовой почты, служб мгновенного обмена сообщениями, спутниковых телефонов, Интернета, корпоративных сетей и порталов, программы Skype, смартфонов, тестовых сообщений, сканеров и различных многофункциональных устройств. Каждая из этих инноваций внесла свой вклад в развитие офисной культуры. Франклин Бекер из Корнельского университета в своей знаковой книге «Дизайн рабочего места» (Workplace by Design), написанной в соавторстве с Фрицем Стилом, называет это «экологией рабочего места».

Современные мобильные коммуникации предоставляют возможность сохранять и осуществлять поиск информации, где бы мы ни находились и когда бы ни возникла в этом потребность (разумеется, при условии правильного применения принципов эффективной организации рабочего процесса). Высокоскоростная широкополосная беспроводная связь обеспечивает доступ и непрерывное подключение к чему мы пожелаем, откуда угодно. Однако во всем этом есть и преимущества, и недостатки. Например, порой в общественных местах или на ответственных мероприятиях слышатся звонки мобильных

телефонов — вот один из недостатков. Впрочем, в целях обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов так удобно иметь возможность ответить на срочный звонок от клиента из автомобиля, аэропорта, или даже порой во время утренней пробежки — это явное преимущество. В наше время «офис не там, где вы находитесь, а там, где вы работаете».

Использование беспроводных коммуникаций в офисах обеспечивает непрерывную связь в режиме реального времени с кем угодно в любой точке земного шара. Благодаря возможности быстрого, надежного подключения к электронной и голосовой почте, а также к корпоративному серверу у сотрудников отпала необходимость быть привязанными к какому-то одному месту. Если учесть еще и Интернет, и корпоративные сети, становится очевидно, что развитие современных технологий навсегда изменило саму суть организации рабочего пространства. Сегодня мы можем успешно выполнять свою работу, находясь там, где нам нужно, или там, где мы хотим. Это еще раз подтверждает истинность утверждения: «Офис — не там, где вы находитесь, а там, где работаете».

### **Что такое мобильная рабочая среда?**

Процесс перемен происходит постоянно, однако их темпы, ускорившиеся под влиянием новых технологий, привели к формированию культуры труда, в которой нет ограничений по времени и месту работы. Мы считаем, что для обозначения этой рабочей среды нового типа больше всего подходит термин «мобильная рабочая среда».

В разных компаниях и организациях используются и другие термины для обозначения этой тенденции. В частности, в компании Hewlett-Packard был разработан проект под названием «Трансформация рабочего места», а в компании Jones Lang LaSalle — проект «Стратегии рабочего места».

Кроме того, широкое распространение получили также такие термины: виртуальное рабочее место, хотелинг, свободное рабочее пространство, мобильный офис.

Я предпочитаю рассматривать изменение дислокации рабочего места как непрерывный эволюционный процесс, поэтому выбрал для его обозначения термин «мобильное рабочее пространство». На мой взгляд, он наиболее точно отображает суть происходящего. Но, каким бы ни было обозначение для мобильной рабочей среды, нет сомнения в том, что она находится в стадии постоянного развития. Очевидно, что через пять лет рабочие процессы и инструменты будут существенно отличаться от того, что мы имеем сейчас.

### **Домашний офис**

Независимо от того, на кого мы работаем — на себя или работодателя, — многие из нас приходят к выводу, что «офис» может находиться прямо у нас дома. Виды деятельности, допускающие работу в домашних офисах, можно разделить на три основных типа.

### **Малый семейный бизнес (самая простая ситуация)**

- Минимальное количество сотрудников или полное их отсутствие.
- Вся информация и процесс принятия решений сосредоточены в одном месте.

### **Предпринимательство (более сложная ситуация)**

- Консультанты, независимые торговые агенты, другие сотрудники.
- Работа с несколькими людьми одновременно.
- Информация собирается из многочисленных источников.
- Домашний офис используется как база для осуществления деловых поездок.

### **Работа в крупной компании (самая сложная ситуация)**

- Менеджеры, администраторы, штатные консультанты, торговые агенты.
- Взаимодействие с большими группами людей.
- Постоянный обмен крупными объемами информации со многими людьми.
- Много разных источников информации.
- Огромная потребность в связи с другими людьми.

### **Общие знаменатели**

У этих трех типов домашних офисов есть два общих знаменателя, на которые необходимо обратить особое внимание, для того чтобы обеспечить высокую эффективность рабочего процесса.

1. *Свобода действий в решении личных вопросов.* Это и благословение, и проклятие. Например, вам нет необходимости одеваться, делать макияж или бриться, тратить время на дорогу в офис и обратно. Хорошо то, что когда вы работаете дома, никто не видит, как вы выглядите. По крайней мере, в большинстве случаев (развитие и распространение средств видеокommunikации порождает ряд новых проблем, которые предстоит решать на протяжении следующих нескольких лет). Главное, что представляет интерес и для тех, кто работает в домашнем офисе, и для тех, кто контролирует их работу, — это *результат деятельности*, а не количество отработанных часов.

Поскольку и я сам, и большинство моих помощников работают в домашних офисах, могу по собственному опыту сказать, что в большинстве случаев такие люди уделяют работе *слишком много*, а не слишком мало времени. Оценка работы по результатам — единственное, что имеет значение при такой форме организации труда. Возможно, это

несколько прямолинейно, но мы придерживаемся такого мнения: *обычные менеджеры* боятся потерять контроль над подчиненными, тогда как *истинные руководители* оценивают работу подчиненных по результатам.

Если сотрудник домашнего офиса проводит один-два часа на футбольном матче, в котором участвует его ребенок, это можно расценивать как прекрасную возможность повышения его качества жизни, что способно принести высокую прибыль любой организации. Непременно сходите на этот футбольный матч! Тем не менее вы должны придерживаться рутинного рабочего графика и вовремя «уходить из офиса». Я именно так и делаю, и уверен в том, что последовательное применение привычек и принципов планирования позволит и другим работникам домашних офисов организовать свой рабочий день так, чтобы он был в высшей степени продуктивным, но все же имеющим разумную продолжительность.

2. *Понимание важности таких аспектов работы, как организационные системы и контроль над информацией.* Если вы сотрудник одной из компаний, но работаете на дому и находитесь далеко от офиса, вы просто не можете позволить себе не иметь в своем распоряжении всю информацию, необходимую для выполнения работы. В наше время пересылка файлов и документов по сети Интернет стала рутинной практикой, однако добиться от других, чтобы они поделились с вами информацией, по-прежнему трудно. Реальность такова, что люди, которых вы просите о помощи, тоже могут работать на дому, и с ними бывает проблематично связаться в тот момент, когда они вам нужны. В такой ситуации мы больше чем когда-либо должны уделять (читайте: *вкладывать*) время планированию, определению приоритетности задач и прогнозированию будущих потребностей в связи с предстоящей работой.

## **Рабочие инструменты для мобильной рабочей среды**

Чтобы эффективно и продуктивно работать в мобильной рабочей среде, необходимо иметь соответствующее оборудование. В большинстве случаев в его качестве выступает достаточно новый мощный компьютер, на котором установлены последние версии необходимых вам программ. Кроме того, в своем распоряжении нужно иметь такие мобильные устройства и инструменты, как диски CD-RW, DVD, флешки, сканеры, принтеры, факсы, мобильные телефоны, PIM и, возможно, службы мгновенного обмена сообщениями. Все это считается неотъемлемым элементом работы любого офиса (в том числе и домашнего).

Мы часто слышим от своих клиентов: «Я вынужден хранить этот документ (информацию) в бумажной форме, поскольку у меня нет его электронной версии». Тогда мы спрашиваем этого человека, есть ли у него сканер. Люди, работающие в мобильной рабочей среде, слишком часто не используют в полной мере тех возможностей, которые предоставляет сканер. А ведь использование сканера — лучший способ сократить объем бумаг, которые попадают на ваш рабочий стол. Если вы работаете в домашнем офисе, у вас, возможно, и так мало места для более важных вещей, не говоря уже о непрерывном потоке бумаг.

Сканер — один из важных элементов решения проблемы бумажных документов. Практически вся информация, в том числе старые письма, напечатанные на пишущих машинках, а также фотографии, статьи из журналов и написанные от руки записки, может быть конвертирована в электронную форму.

Очень важно помнить о том, что в случае с отсканированными документами, так же как и с любыми другими, главная проблема, которую вам предстоит решить, — как организовать и хранить информацию таким образом, чтобы в случае необходимости ее можно было легко найти.

## Важные аспекты организации домашнего офиса

Эффективный домашний офис — тот, в котором созданы все условия для осуществления контроля, обработки и поиска информации, необходимой для планирования и выполнения работы. Ниже перечислены факторы, определяющие эффективность домашнего офиса.

1. *Выделенное рабочее пространство.* Это обязательное условие. Столовая или кухня не подходят. В небольшой квартире под домашний офис можно отвести место, отделенное перегородкой. В небольшом доме или квартире большего размера это может быть часть комнаты. И разумеется, в большом доме под домашний офис можно выделить целую комнату.
2. *Мебель высокого качества.* Речь идет не о дорогой мебели, а о специально созданной для домашних офисов. Большинство компаний покупают офисную мебель у крупных производителей по вполне приемлемым ценам. Производство офисной мебели относится к числу тех сфер бизнеса, в которых скидка в размере 50% — весьма выгодная сделка.
3. *Звук может и отвлекать вас, и помочь сосредоточиться.* Мы все по-разному реагируем на звук, и это, так же как и другие особенности человеческого характера, необходимо учитывать при принятии решений относительно организации домашнего офиса. Помогает ли вам фоновая музыка сосредоточиться? Как вы или ваши клиенты отреагируют на лай собаки или голоса детей, играющих во дворе? Большинство людей отнесутся к этому с пониманием и даже слегка позавидуют, что вы имеете возможность работать дома.
4. *Четкий график работы.* Офис — место, где вы находитесь. В связи с этим вам необходимо сосредоточиться и работать так же, как вы бы это делали в обычном



офисе. Я пришел к выводу, что лучший способ добиться этого — установить четкий график работы. Все члены моей семьи знают, какие часы у меня отведены для работы, и стараются не мешать мне в это время. Хотя я нахожусь в соседней комнате, они понимают, что я на работе и меня можно побеспокоить разве что по очень серьезному поводу.

5. *Получение технической поддержки.* Когда мы работаем дома, в условиях мобильной рабочей среды, мы должны заранее позаботиться о том, где в случае необходимости сможем получить техническую поддержку или другую помощь. В моем списке контактов есть раздел «Сервисная поддержка и ремонт», где содержатся разделенные по категориям номера телефонов специалистов и организаций, к которым я могу обратиться за помощью, когда мне нужно что-то починить. У меня есть компьютерный «гуру», которому я могу позвонить и получить нужный совет или он может приехать ко мне домой и починить компьютер или настроить программное обеспечение. Кроме того, у меня есть специалист по ремонту принтеров, который обычно приезжает в течение двух часов.

В моем списке контактов есть телефонные номера справочных служб, а также (если мне удастся их получить) городских телефонов людей, которые помогли мне в прошлом с программным обеспечением и электроникой. Если вы — сотрудник компании, вам следует включить в список контактов имена и телефонные номера людей, работающих в ее службе технической поддержки.

6. *Борьба с одиночеством.* Когда человек работает в одиночестве по много часов в день, у него может появиться ощущение изолированности от внешнего мира. Я придерживаюсь правила каждый день выходить

из домашнего офиса куда-нибудь на обед. Обычно такие независимые специалисты, как я, любят собираться в определенных местах (таких как кафе Starbucks, например). И хотя эти люди занимаются совершенно разной работой, у них находится масса тем для общения. В конечном итоге они становятся своего рода «сослуживцами», предоставляя друг другу полезную информацию и давая советы, — при таком дополнительном преимуществе, как отсутствии офисных интриг!

Кстати, тот факт, что человек работает главным образом дома, не означает, что у него нет корпоративного офиса. Исследователи из компании IBM пришли к выводу, что если члены команды не собираются вместе на протяжении трех дней, уровень их продуктивности падает и они не чувствуют себя счастливыми. Наш совет: проводите минимум один день в неделю в корпоративном офисе. Кроме того, судя по опыту наших клиентов, лучше приходить туда в разные дни недели.

## **Общие аспекты работы в мобильной рабочей среде**

### *Использование PIM*

В оставшейся части этого раздела используется термин PIM (Personal Information Manager — персональный менеджер информации), хотя в мире бизнеса существует целый ряд аналогичных устройств с функциями мобильных телефонов и электронной почты, выпускаемых разными производителями.

PIM — это портативные электронные устройства, которые могут выполнять все функции программ Microsoft Outlook или Lotus Notes, работающих на обычных персональных компьютерах, а также функции мобильных телефонов.

Вы должны осознавать, что у частного пользователя таких устройств, подключенных непосредственно к оператору мобильной связи, совсем иные возможности (и они

ограничены) по сравнению с аналогичными программами, функционирующими на базе вычислительных мощностей крупной компании.

Вам необходимо хорошо изучить возможности своего PIM, вместо того чтобы пытаться делать с его помощью то, чего вы еще не умеете. Например, PIM, поддерживаемый компьютерной системой организации, позволяет сохранять электронные письма непосредственно в каталог, созданный вами или вашей компанией на корпоративном компьютере. У индивидуального пользователя PIM (как я, например) такой возможности нет. Поэтому я еще раз обращаю ваше внимание на то, что вам необходимо внимательно изучить, какие функции поддерживает ваш PIM, а какие — нет.

Очевидно, что сейчас широкая популярность PIM объясняется тем, что они предоставляют возможность получать и отправлять электронные письма. Повсеместное распространение электронной почты привело к тому, что у нас возникла необходимость пересмотреть свой подход к использованию PIM, особенно по части электронных писем. Ниже перечислены некоторые правила применения PIM.

- Научитесь работать с клавиатурой устройства.
- Ознакомьтесь с его возможностями в плане ввода слов с помощью клавиатуры.
- Изучите «горячие» клавиши и ярлыки, имеющиеся в устройстве.
- Настройте PIM на автоматическую синхронизацию с вашим ноутбуком или настольным компьютером.
- Отключите функцию уведомления, чтобы не получать сигналы о поступлении новых электронных писем.
- Защитите устройство паролем на случай потери.
- Выясните, что произойдет с электронным письмом, которое вы удалили из PIM, — в частности, появится

ли оно в ящике электронной почты на вашем компьютере.

- Поддерживайте PIM в полном порядке. Регулярно выполняйте резервное копирование данных, проводите очистку кеш-памяти, повышайте скорость обработки данных посредством удаления информации о звонках и т.д. Все эти меры обеспечат безотказную работу устройства.
- В каждом удобном случае отправляйте ссылки вместо вложенных файлов. Ограниченные возможности PIM не позволяют читать тяжелые файлы.
- В поле «Тема» четко указывайте тему электронных писем, чтобы получатели имели представление об их содержании еще до того, как их откроют.
- Заранее назначьте время, в которое будете проверять голосовую и электронную почту на своем устройстве, и строго придерживайтесь его. Не позволяйте электронным письмам управлять собой.
- Обработывая электронную или голосовую почту, бумажные документы и т.д., придерживайтесь четырех правил, о которых шла речь выше!
- Избавьтесь от привычки просматривать электронную почту и работать сверхурочно. Отключайте мобильный телефон или PIM по вечерам и в выходные, и сообщите об этом всем своим сотрудникам. Найдите способ успевать делать работу в отведенное для нее время.

### **Правильная организация мобильной рабочей среды**

1. *Клиент, отель или аэропорт.* Офис — там, где вы находитесь, а работа — это то, что вы делаете, поэтому не имеет никакого значения, где именно расположена ваша мобильная рабочая среда. Путешествуя по всему миру в целях поддержки представительств компании

PEP®WORLDWIDE, я пришел к выводу, что эффективное планирование позволяет иметь под рукой все, что мне нужно, независимо от того, где я нахожусь и чем занимаюсь.

Перед каждой поездкой, деловой встречей или совещанием назначьте в своем электронном календаре время, когда вы составите подробный план того, куда едете и что вам понадобится для того, чтобы успешно выполнить предстоящую работу. Запланируйте все сразу же! Это обеспечит вам тот успех, который так нужен в мире бизнеса.

2. *Необходимое оборудование и техническая поддержка.* Помните о списке контактов под названием «Техническая поддержка и ремонт», о котором шла речь в разделе, посвященном домашнему офису? Я постоянно держу его при себе, чтобы в случае необходимости быстро связаться с любым нужным мне специалистом.

Кроме того, я предпочитаю всегда держать в портфеле небольшое количество канцелярских принадлежностей, рекламных материалов компании, визитных карточек и почтовых марок. В любой момент может возникнуть желание отправить кому-то написанное от руки благодарственное письмо или дать брошюру. В электронном мире, в котором мы живем, написанное от руки благодарственное письмо произведет более сильное впечатление, чем электронное с аналогичным содержанием.

3. *Своевременное выполнение работы.* Те из нас, кто работает в мобильной рабочей среде, должны строить свой рабочий график так, чтобы вовремя оказаться в корпоративном или домашнем офисе и успеть выполнить нужную работу. Мы пришли к выводу, что

*каждое совещание продолжительностью один час, как правило, требует еще два часа работы.* Одна часть этой работы связана с подготовкой совещания, а другая — с теми действиями и задачами, которые необходимо выполнить по результатам совещания. Во время поездок я просматриваю в своем рабочем графике задания, которые мне предстоит сделать по возвращении в офис. Принцип «Запланируйте это сразу же» позволяет мне выполнять все свои обязательства перед клиентами и помощниками.

## Выводы и рекомендации

1. Определите, какой тип мобильной рабочей среды больше всего вам подходит.
2. Для того чтобы предотвратить потерю электронных данных, пользователи ноутбуков должны организовать эффективную систему резервного копирования. В зависимости от того, насколько активно вы работаете с этими данными, определите, с какой периодичностью необходимо обновлять программное обеспечение ноутбука, какую офисную или сетевую процедуру сохранения данных вы будете использовать, а также как часто будете создавать резервную копию данных. Процедуру резервного копирования необходимо проводить не реже одного раза в неделю.
3. Если вы работаете, в основном, дома, составьте четкий рабочий график и ознакомьте с ним членов семьи, друзей и помощников. Найдите способ выполнять работу в отведенное для нее время.
4. Работа в домашнем офисе требует создания условий, в которых вы сможете эффективно выполнять ее. Если планируете работать в домашнем офисе, оцените

сложившуюся у вас дома ситуацию, определите ее недостатки и действия, которые необходимо предпринять для того, чтобы создать благоприятные условия для эффективной работы.

5. Изучите «горячие» клавиши, ярлыки и другие функции своего РИМ.
6. Если вы мобильный сотрудник большой компании, посещайте корпоративный офис хотя бы раз в неделю.
7. Если вы работаете дома и чувствуете себя одиноким, каждую неделю проводите какое-то время в местном кафе или ресторане, в котором собираются работники домашних офисов.

И последнее, но не менее важное, отключайте свой мобильный телефон, смартфон или РИМ в выходные.





# 10. Станьте руководителем, который придерживается принципа делать все сразу же!

Если вы ждете, что люди придут к вам, то обнаружите только мелкие проблемы. Вы сами должны пойти к ним. Большие проблемы возникают в первую очередь там, где люди не осознают этого.

*Эдвардс Деминг*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- как успешно организовать работу сотрудников;
- рационально использовать высвободившееся время;
- применить один из самых эффективных методов делегирования работы;
- осуществлять эффективное руководство посредством обхода рабочих мест.

Однажды я проводил тренинг по программе PER на одном производственном предприятии в Англии. В нем принимали

участие менеджеры, администраторы и начальники цехов. Вместе со мной работали несколько коучей. Моя миссия сводилась к изложению самой концепции PER, а также к тому, чтобы помочь некоторым участникам программы сделать первые шаги. Один начальник цеха проявлял особый интерес к перспективе стать более организованным. Этот человек хотел знать все о программе PER, а также о том, как он может ее использовать. Я сказал ему: «Если вы считаете, что программа вам подходит, посмотрите сначала, что она может дать людям, которые с вами работают».

Я посоветовал этому человеку потратить освободившееся время на то, чтобы каждый день делать обход цеха и встречаться с людьми, чтобы из первых уст узнать, что им нужно для более эффективной организации своей работы.

Когда несколько месяцев спустя я снова посетил это производственное предприятие, начальник цеха подошел ко мне и с большим воодушевлением поделился своим опытом повышения персональной эффективности. Затем он спросил, знаю ли я, что месяц назад на предприятии была забастовка. Я сказал ему, что слышал об этом, но не знаю деталей. Он спросил: «А вы в курсе, что бастовало все предприятие, кроме моего цеха?» А затем рассказал о том, что его руководители попытались выяснить, почему работники цеха не присоединились к забастовке, и пришли к выводу, что у них просто не было никаких претензий. Работники сказали, что все проблемы были решены начальником цеха за предыдущие месяцы.

Данная глава посвящена тем методам руководства по принципу «Сделай это сразу же», которые применил этот начальник цеха.

## Управление путем обхода рабочих мест

Один из самых важных инструментов, с помощью которых руководитель может добиться от своих подчиненных

эффективного выполнения работы, получил название «метод управления посредством обхода рабочих мест», или, как его еще называют, «видимое управление», или «управление путем прямого общения с подчиненными».

Во время обхода рабочих мест я встречался с подчиненными и видел, с какими трудностями и проблемами они сталкиваются. Именно это и послужило основой создания программы PER.

Много лет назад я работал менеджером в компании, сотрудники которой были чрезвычайно загружены. У меня в подчинении находилось около двухсот человек. Мой обычный рабочий день состоял из совещаний с высшим руководством, где обсуждались внутренние вопросы, касающиеся встреч с клиентами и выполнения огромного объема бумажной работы, которая сводилась в основном к составлению отчетов для представления вышестоящему начальству. Моя работа была ярким примером управления в условиях кризиса. Я крайне редко, если вообще когда-либо, покидал свой кабинет.

Но затем два фактора помогли мне изменить ситуацию. Во-первых, я организовал свой рабочий процесс. Воспользовался помощью секретаря для выполнения рутинных операций и начал более эффективно справляться с обработкой документов, за которые нес ответственность. Во-вторых, я использовал время, которое появилось у меня благодаря реорганизации рабочего процесса, для того чтобы выходить из кабинета и применять на практике метод управления посредством обхода рабочих мест. Я тратил почти половину рабочего дня на то, чтобы обойти рабочие места своих подчиненных и пообщаться практически с каждым из них. Я останавливался возле их столов, садился рядом и беседовал с ними, пытаюсь понять, чем они занимаются. Вскоре я обнаружил, что большинство из них работают очень много, но при этом эффективность их работы оставляет желать лучшего. Повсюду царил беспорядок.

Когда я начал применять метод управления посредством обхода рабочих мест, люди с подозрением отнеслись к этому. Они недоумевали, почему я прихожу к ним и что-то высматриваю. Их подозрения рассеялись, когда они поняли, что мои визиты происходят регулярно и я проявляю искренний интерес к тому, что они делают. Вскоре они начали откровенно делиться со мной наболевшим. Я внимательно слушал все, что они мне говорят, и пытался сделать все возможное, чтобы решить их проблемы и удовлетворить потребности.

Если мне не удавалось выполнить чьи-то пожелания, при очередной встрече с этим человеком я чувствовал себя весьма неуютно. Управление методом обхода рабочих мест заставило меня эффективнее решать вопросы, которые поднимали мои подчиненные, — особенно те, за решение которых отвечал я сам.

Я пришел к выводу, что большинство людей, которыми я руковожу, не имеют ни малейшего представления о том, как работать эффективно. И дело было не в том, что они плохо работали; на самом деле они тратили очень много сил и старались. Именно в этот момент я понял, что если смогу помочь им улучшить методы работы, то и сам стану более эффективным руководителем.

У моего метода обхода рабочих мест была одна особенность. Да, я слушал, что говорят подчиненные, наблюдал за тем, как они выполняют свою работу, предпринимал необходимые ответные меры, но при этом я также учил их, как организовать и улучшить свой рабочий процесс. Я помог им усовершенствовать свои организационные навыки и применить их к своей рабочей среде. И это не были пустые разговоры: я принимал непосредственное участие в процессе. Я не только слушал, а еще и смотрел. Заметив где-нибудь беспорядок, я пытался выяснить причины, которые привели к этому. И во многих случаях обнаруживал, что люди просто перестают замечать, в каких условиях работают.

Например, я мог попросить одного из сотрудников привести в порядок свой стол. Когда он заканчивал делать это, я осматривал стол и чаще всего обнаруживал, что человек чего-то не заметил или просто не обратил на это внимания.

К тому времени я уже начал верить в существование «черных дыр» или, по крайней мере, в наличие этого феномена в организациях — когда вы отправляете в компанию какой-то документ, он мистическим образом теряется, и его невозможно найти. Так вот, эти «черные дыры» находятся в папках для бумаг и в ящиках письменных столов, куда бумаги просто запихивают, ничего с ними не делая.

Почему многие важные бумаги остаются без внимания? Существует множество причин: плохие рабочие навыки, привычка откладывать дела на потом, непонимание того, что именно нужно сделать, плохое планирование и организация, необходимость уладить кризисную ситуацию и прочее. Интересно то, что крайне редко трудности с выполнением работы возникают по таким причинам, как злой умысел или нежелание работать. В большинстве случаев у людей просто нет полномочий, которые позволили бы им решать возникающие проблемы. Или им кажется, что эти проблемы трудно решить, хотя у другого человека это не вызвало бы никаких затруднений. Или они считают, что какой бы курс действий ни выбрали, их везде ждет неудача, и перестают бороться.

Во многих случаях я прихожу к выводу, что подобные негативные чувства появляются у людей из-за произвола руководителей, плохих методов работы и неэффективных рабочих процессов. Устранение этих факторов и введение новых стандартов практически всегда приводят к повышению морального состояния и продуктивности работы сотрудников. Проблемы, которые кажутся им неразрешимыми, в большинстве случаев может легко решить их непосредственный руководитель. Например, если для более эффективного

выполнения работы одному из сотрудников необходим компьютер, руководитель может дать разрешение на его покупку и поручить отделу снабжения быстро сделать это, тем самым обеспечив подчиненного всем необходимым для эффективной работы.

С помощью метода управления посредством обхода рабочих мест, или, как его можно было бы назвать, РЕР-обхода, я открыл чрезвычайно эффективный способ подготовки людей к выполнению своих обязанностей. Я сделал это, просматривая вместе с ними лотки для бумаг, находящихся в работе. Мы вместе анализировали каждый лист бумаги и сразу же выполняли все необходимые действия. Лоток «Бумаги в работе» оказался отражением таких негативных явлений, как привычка откладывать дела на потом, неправильное понимание сути заданий и произвол руководителей. Все это мешало людям делать свою работу. Я бы никогда не обнаружил всех этих проблем, если бы просто задавал вопросы, поскольку, как часто бывает, если бы люди знали, в чем проблема, они бы уже давно ее решили. Только в ходе непосредственного наблюдения за работой подчиненных я мог заметить, что у них нет необходимых инструментов, что в их рабочем процессе происходит слишком много сбоев и что по тем или иным причинам им трудно выполнять свою работу.

За непродолжительный период пребывания на руководящей должности мне удалось добиться того, чего до этого еще никогда не было в моей практике: видимых результатов, причем видимых не только для меня, но и для других. Офис стал намного чище. Все ящики и папки были должным образом промаркированы. Система папок для хранения документов стала интуитивно понятной и удобной. Люди начали гордиться условиями, в которых работают. Они вместе решали проблемы, мешавшие им сосредоточиться. Чем больше внимания я обращал на основные аспекты рабочего процесса, тем более видимыми становились результаты.

Я проводил много времени вне офиса, совершая РЕР-обходы рабочих мест подчиненных, обсуждая с ними разные вопросы, наблюдая за тем, что и как они делают, проверяя состояние дел, решая проблемы, устраняя препятствия и координируя действия. Чем больше времени я уделял всему этому, тем весомее оказывались результаты. Это стало для меня настоящим откровением.

С тех пор у меня была не одна возможность увидеть и сравнить, как работают другие компании, и я понял, что руководители высшего и среднего звена не используют метод управления посредством обхода рабочих мест должным образом. Мне как консультанту приходилось много раз слышать от клиентов о том, что босс никогда не приходит к ним в кабинет. Большинство руководителей только на словах признают целесообразность этого метода.

Я призываю вас использовать время, которое появится благодаря применению принципов программы РЕР, на то, чтобы как можно чаще общаться с подчиненными и стать руководителем, придерживающимся принципа «Сделайте это сразу же». Это самое ценное, что может дать вам программа РЕР. Давайте проанализируем почему.

## Примеры обхода рабочих мест по принципам РЕР

Один из самых эффективных руководителей из всех, кого я когда-либо знал, управлял одним из банков в Люксембурге. Он неизменно добивался более высоких результатов по сравнению с коллегами, год за годом, и в хорошие, и в плохие времена, обеспечивая рентабельность акционерного капитала в размере 20–25%. Аккуратность и организованность были основными принципами его работы. У него был плоский рабочий стол без каких-либо ящиков, который стоял в офисе с открытой планировкой. Он считал, что ящики

служат только для того, чтобы прятать там невыполненную работу, и предпочитал просматривать бумаги сразу же и отправлять их туда, где они и должны были находиться. Он немедленно приступал к выполнению работы и без колебаний поручал подчиненным то, что они могли сделать. Его редко можно было застать за рабочим столом, поскольку большую часть времени он проводил, курсируя между семью этажами здания банка. Этот человек не любил совещаний и считал, что в большинстве случаев это напрасная трата времени, поэтому редко проводил их. Когда же они все-таки проводились, это происходило до открытия или после закрытия банка, поэтому сами совещания были короткими, а вопросы обсуждались по существу.

Управляющий не выносил беспорядка и давал это понять подчиненным всякий раз, когда обнаруживал его. В банке была достаточно высокая текучесть кадров (это был иностранный банк, в который из главного офиса регулярно присылали новых сотрудников для обучения и накопления опыта), поэтому и к старым, и к новым служащим постоянно обращались с призывом: поддерживайте порядок; работайте быстро; не накапливайте завалов незавершенных задач; делайте все сразу же!

В качестве еще одного примера можно привести опыт РЕР-обхода рабочих мест, о котором недавно рассказала руководитель одного из банков Юнис Джонсон:

Я принадлежала к числу тех менеджеров, которые живут за своими рабочими столами, пока не узнала о методе управления посредством обхода рабочих мест; и решила попробовать его применить. Этот шаг принес двойную пользу: что касается меня, он открыл мне глаза на многое, а что касается сотрудников, то у них появилось ощущение, что их высоко ценят и они играют важную роль в очень большой, разноплановой организации.

Когда я приходила на их рабочие места, то наблюдала за тем, как они выполняют свои повседневные обязанности, и это сразу же открыло мне глаза на то, какие элементы их работы следует устранить, автоматизировать или усовершенствовать. Кроме того, когда я вместе с ними выполняла стоявшие перед ними задачи, я по-новому начала относиться и больше ценить то, чем они занимаются, и на собственном опыте поняла, что они



часто испытывают чувство разочарования, подавленности и собственной незначительности. С другой стороны, их взволновал и вдохновил тот факт, что кто-то действительно проявляет интерес к тому, что и как они делают. Все это нас очень сближало — и в эти моменты мы становились единым целым. Тот факт, что я проявляю интерес не только к их работе, но и к ним самим как к личностям, значил для них очень многое.

Я могу привести много примеров РЕР-обхода рабочих мест. Но будет гораздо лучше, если вы сами попробуете применить этот метод. В следующем разделе представлены рекомендации по поводу того, как это можно сделать.

## Почему РЕР-обход рабочих мест обеспечивает желаемые результаты

Применение РЕР-обхода рабочих мест позволяет добиться значительного эффекта по многим причинам. На рабочих местах подчиненных вы имеете возможность увидеть и услышать то, что в противном случае осталось бы вне зоны вашего внимания. Во время обхода вы задаете сотрудникам много вопросов, внимательно слушаете их ответы, тем самым улучшая навыки коммуникации. Самые сложные проблемы не решаются с первой попытки, однако, общаясь с людьми на рабочих местах, вы получаете от них помощь в решении этих проблем. Вы получаете возможность контролировать рабочий процесс, обнаруживать проблемы и искать разные варианты их решения.

Вопрос низкой продуктивности работы сотрудников во многих случаях возникает по причинам, не зависящим от них. Для того чтобы решить его, требуется участие служащих других подразделений, даже если у них есть свои приоритетные задачи. Будучи руководителем, вы единственный, кто может наладить контакты между сотрудниками разных отделов и найти приемлемое решение возникшей проблемы. Применяя метод РЕР-обхода рабочих мест, вы можете определить действительно сложный участок и помочь своим подчиненным справиться с проблемой.

Еще одна причина такой хорошей результативности управления путем метода РЕР-обхода рабочих мест заключается в том, что люди просто получают столь необходимое им внимание. Здесь стоит упомянуть об исследовании, проведенном в конце 30-х годов XX столетия компанией Western Electric. Эксперимент был направлен на повышение производительности труда. Исследователи обнаружили, что если повысить интенсивность освещения в цехе, производительность увеличивается. Затем они решили проверить, что произойдет, если интенсивность освещения уменьшить. Интересно то, что производительность снова повысилась. Один из выводов, сделанных в результате, был таким: если проявить внимание к нуждам работников, их производительность повысится независимо от условий труда.

Если вы используете метод управления посредством обхода рабочих мест, решая проблемы и удовлетворяя нужды людей, которые делают реальную работу, их продуктивность повышается. Если в процессе РЕР-обхода рабочих мест вы сфокусируете внимание на самых важных аспектах рабочего процесса, вы добьетесь еще более весомых результатов.

## Если бы я только знал!

Я знаю, как трудно придумать оригинальную идею. Тридцать лет назад я был поражен тем, каких результатов можно добиться благодаря методу управления посредством обхода рабочих мест. До этого я не видел, чтобы кто-то еще делал нечто подобное. Я сам открыл для себя этот метод, пытаясь организовать работу подчиненных. Но вскоре эта концепция получила и широкое признание, и широкое применение. Я впервые узнал о ней из книги Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства»\*. Они обозначают ее термином

---

\* Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М. : Вильямс, 2005.

«видимое управление». Мне было приятно осознавать, что другие люди считают этот метод более эффективным, чем все остальные, которые я знал.

Я начал глубже изучать тему и выяснил, что японцы, по крайней мере, в производственной сфере, подняли этот метод управления до уровня науки. В качестве примера можно привести производственную систему компании Toyota (бережливое производство) и всеобщее управление качеством.

В системе бережливого производства данный метод обозначают как принцип 3gen: во-первых, место, в котором производится продукт (*gemba*); во-вторых, реальный продукт и условия труда на рабочем месте (*gembutsu*); в-третьих, факты, реальная ситуация — не как должно быть, а как есть на самом деле (*genjitsu*). Словосочетание *genchi gembutsu* означает «пойди и посмотри сам».

Глубинная причина любой проблемы — это ключ к ее долгосрочному решению. Данные, конечно же, играют важную роль в производственном процессе, но я придаю гораздо большее значение фактам.

*Тайити Оно*

Норман Бодек, автор книги «Радикальное улучшение: сила и магия бережливого производства» («*Kaikaku: The Power and Magic of Lean*»), называет этот метод управления «обход гемба». Согласно ему, руководитель должен пойти на место выполнения работы, понаблюдать за процессом и поговорить с людьми, с тем чтобы собрать факты, которые помогут найти решение возникших проблем. Главная цель обходов гемба — *кайдзен*, непрерывное совершенствование.

Между этими методами «обхода тех мест, где выполняется работа» есть несколько тонких различий. Метод управления посредством обхода рабочих мест сводится, скорее, к улучшению отношений с сотрудниками. Обход гемба имеет своей целью и решение проблем, и применение принципа

*кайдзен* к основным производственным процессам. Как это ни парадоксально, примеров применения этих методов в работе «белых воротничков» не так уж много. На самом деле, когда несколько лет назад я ездил в Японию, я обнаружил в японских офисах полный хаос! Там практически не используются упорядоченные системы для хранения документов. Японские менеджеры не станут думать дважды по поводу того, нужно ли идти в производственный цех, но во вспомогательном офисе они почти не появляются.

Следовательно, предстоит еще многое сделать, чтобы внедрить этот метод управления в офисной среде. Тем не менее он обеспечивает отличные результаты. Позволяет проникнуть в суть происходящего. Его используют лучшие из лучших. Применив его, вы будете поражены полученным эффектом.

## Личное общение

Наша гордость часто не позволяет нам говорить о своих неудачах, особенно с руководством. То, что может быть очевидным для других, мы можем даже не заметить. Все эти «слепые зоны» создают пропасть между руководителями и людьми, которые делают реальную работу. Лучший способ перебросить мост через эту пропасть — наладить общение между ними один на один, лицом к лицу. Когда вы обсуждаете с подчиненными одни и те же вопросы на одном уровне, в одном и том же месте, ваше общение проходит гораздо конструктивнее. Расспрашивая людей о том, как они работают, чем занимаются и что может облегчить им жизнь, вы создаете условия для более откровенного разговора. РЕР-обход рабочих мест означает, что вы приходите к людям, разговариваете с ними и делаете наблюдения, которые помогают вам осмысливать происходящее и сделать выводы.

Когда я осуществляю обход рабочих мест в рамках своей работы, я часто прошу участников программы PER кратко сформулировать стратегию их подразделения. Руководитель одной из групп, проходивших обучение по программе, был шокирован тем, что ни один из членов его группы, кроме него самого, не смог сформулировать стратегию деятельности подразделения. Когда мы с ним обсуждали эту ситуацию, он сказал, что ему казалось, будто об этом знают все. Эта стратегия была отображена в годовом отчете, опубликованном в компании и доступном для всех желающих, и подробно обсуждалась во время двух собраний персонала.

Мне все это не показалось таким уж неожиданным. За годы работы с разными компаниями я только один или два раза сталкивался с тем, что сотрудники имели реальное представление о стратегии, которой придерживалась их компания. Во многих случаях у компаний вообще не было никакой стратегии. Но даже там, где она была, у сотрудников о ней имелось весьма смутное представление.

Если вы хотите обратиться к персоналу с каким-то призывом; если у вас есть план, который необходимо выполнить; если вы пытаетесь осуществить определенную стратегию или хотите объяснить свое видение будущего компании — нет более эффективного метода сделать это, чем личное общение с людьми.

Осуществляя обход рабочих мест согласно принципам PER, руководитель и на словах, и на деле постоянно разъясняет людям свое видение будущего компании и стратегию ее развития. Если стратегия компании заключается в том, чтобы добиться конкурентного преимущества посредством кардинального улучшения качества обслуживания клиентов, руководитель показывает это на деле, объясняя подчиненным, как необходимо общаться с клиентами, а во многих случаях даже сам это делает. Метод управления путем обхода рабочих мест поднимает все аспекты коммуникации на качественно новый уровень.

## Метод контроля за выполнением работ

В главе 7 шла речь о важности контроля за выполнением работ. Применение РЕР-обхода рабочих мест позволит вам сделать такой контроль неотъемлемой частью рабочего процесса. Общение с сотрудниками непосредственно на рабочих местах — естественный способ контроля за выполнением задач, поставленных перед ними.

## Делегирование

Когда я обсуждаю с руководителями их неудачи, касающиеся делегирования работы, самая распространенная причина, которую они называют, — чрезмерная загруженность подчиненных, которая увеличится еще больше, если они поручат им дополнительные задачи. Довольно часто такое впечатление создается у руководителей тогда, когда они видят, что рабочий стол сотрудника завален горами бумаг, или слышат, как поздно он уходит с работы. РЕР-обход рабочих мест позволит вам составить более точное представление о том, какой объем работы выполняют ваши подчиненные на самом деле. Более того, вы увидите, как можно по-другому распределить ее между ними. Мой собственный опыт говорит о том, что если руководитель общается с подчиненными непосредственно на их рабочих местах, в конечном итоге он делегирует им гораздо больше работы и делает это намного эффективнее.

## Что делает руководитель, действующий по принципу «Сделайте это сразу же»?

Руководитель, придерживающийся принципа делать все *сразу же*, обеспечивает ресурсы, стимулирование, коучинг и подготовку, необходимую сотрудникам для максимально эффективного выполнения работы. Он делает это путем

обхода рабочих мест и непосредственного общения с персоналом, работающим в компании «на переднем крае».

## Сконцентрируйтесь на рабочем процессе

Для того чтобы быть эффективным руководителем, вы должны в первую очередь сфокусироваться на рабочем процессе. Как правило, на сотрудников оказывается достаточно сильное давление в плане выполнения поставленной задачи, но крайне редко уделяется внимание тому, *как* они это делают. Помогая подчиненным сосредоточиться на рабочем процессе, вы создадите условия для его непрерывного улучшения и облегчения. Такая сосредоточенность позволит решать проблемы, возникающие в ходе работы, и в то же время повысит качество выпускаемого продукта.

Вам необходимо позаботиться о следующем: хорошо ли организованы ваши подчиненные? Есть ли у них система хранения документов, которой было бы легко пользоваться и им, и их коллегам? Есть ли инструменты, необходимые для выполнения работы, и исправны ли они? Придерживаются ли ваши подчиненные эффективных рабочих практик? Составляют ли планы работы? Не откладывают ли работу на потом?

Если вы впервые применяете метод управления посредством обхода рабочих мест, обратите особое внимание на концепцию:

Seiri — организация

Seiton — аккуратность

Seiso — чистота

Seiketsu — стандартизация

Shitsuke — дисциплина

Sukam — привычка

Помните: люди — ваш самый важный ресурс. У большинства из них ограниченное представление о том, как их рабочее

пространство и навыки влияют на эффективность их деятельности. Как правило, у них нет необходимых навыков или подготовки по совершенствованию рабочих процессов. Большинство людей работают больше, чем нужно. Систематическое применение шести принципов концепции 6S во время реального выполнения работы, а также общение с сотрудниками на рабочих местах, наблюдение за ходом работы, обнаружение сбоев и отклонений от стандарта — все это способствует постепенному совершенствованию рабочего процесса. Если вы регулярно приходите к подчиненным, они знают, что вы серьезно и ответственно относитесь к работе. Контролируя процесс, вы способствуете укреплению дисциплины и формированию новых рабочих навыков.

Самый эффективный способ внедрения изменений — это выполнение небольших поэтапных действий. Руководитель не должен загружать подчиненных чрезмерным количеством нововведений одновременно. Достаточно предложить им сложить один фрагмент «головоломки» за один раз и посмотреть, что из этого получится. Еще раз обращаю ваше внимание на то, что вам будет морально трудно встречаться с сотрудниками в следующий раз, если вы дали им обещание решить какую-то проблему и не сдержали слова. Выход? Сделайте то, что обещали. Займитесь решением проблемы. А пока она решается, продолжайте приходиться к подчиненным и информировать их о том, что вы пытаетесь предпринять и какие трудности у вас при этом возникают.

После нескольких месяцев применения такого подхода вы увидите, что рабочий процесс большинства ваших сотрудников функционирует, как хорошо смазанный механизм. Вы обнаружите самые распространенные проблемы и решите их. Используйте РЕР-обходы рабочих мест и для решения других вопросов. Многие из вас к тому времени уже убедятся в том, что бережливое производство и прочие инструменты всеобщего управления качеством помогут продолжить процесс



непрерывного совершенствования. Используйте метод бережливого производства и всеобщего управления качеством. Помните, что позволило вам добиться того, что вы уже имеете. Для руководителя, придерживающегося принципа делать все сразу же, РЕР-обход рабочих мест становится неотъемлемой частью повседневной работы.

## Не будьте привязанными к столу

Руководитель подразделения одной крупной производственной компании, в подчинении которого находилось девятьсот человек, нисколько не сомневался, что управление посредством обхода рабочих мест — один из самых важных аспектов его работы. Но у него не было времени его делать. Он был постоянно занят другими проблемами, совещаниями, бесконечными встречами и чувствовал себя привязанным к своему рабочему месту.

Решение, которое мы с ним нашли, было достаточно простым. Он, не заходя в офис, должен был каждое утро совершать обход рабочих мест своих подчиненных. Интересно, что благодаря организации рабочего процесса, фильтрации входящей информации, улучшенному делегированию полномочий и устранению временных потерь у него появилась возможность уделять от четырех до пяти дополнительных часов непосредственному общению с подчиненными.

Руководители часто жалуются на то, что «привязаны» к своему столу. Некоторые решают эту проблему, просто совершая обход рабочих мест в рутинном порядке еще до того, как за него сесть. Более кардинальное решение — вообще избавиться от стола. Один руководитель так и сделал, управляя компанией с помощью планшета. Отсутствие стола вынуждало его проводить практически весь рабочий день среди подчиненных. А когда ему нужно было провести важное совещание, он использовал для этого конференц-зал.

В книге «Процветание в условиях хаоса» (Thriving on Chaos) Том Питерс рассказывает историю об одном руководителе, который избавился от рабочего стола и использовал вместо него «небольшую рабочую зону, состоящую из двух частей: круглый стол с тремя стульями и шкаф для бумаг в открытой зоне у входной двери». Благодаря этому он всегда был открыт для общения и в то же время мог воспользоваться помощью секретаря и эффективно обрабатывать почту. Мне нравится эта идея. Если у вас нет стола, вам негде держать лишние бумаги и материалы, которые вы все равно никогда не используете.

## Начните с себя

Человеку свойственно усматривать причины трудностей «где-то там», вне зоны его досягаемости. Однако многое можно изменить здесь и сейчас, вложив минимум усилий и средств. Именно это происходит в компаниях, ставших на путь повышения качества. Поставив перед собой нереальную цель (например, внедрить компьютерную систему стоимостью 9 млн долл., когда у вас нет денег или на установку потребуется два года), вы упустите шанс сделать сотни реальных улучшений.

## PER-обходы рабочих мест с использованием электронных средств коммуникации

Между вами как руководителем и сотрудниками, работающими «на переднем крае», может быть несколько уровней управления. Обойти их бывает достаточно трудно. Решить проблему помогут электронные средства коммуникации. В частности, с их помощью вы можете совершать PER-обходы, если у вас нет возможности регулярно общаться с подчиненными непосредственно на их рабочих местах.

Один из таких инструментов — электронная почта. Предоставив сотрудникам возможность обращаться

непосредственно к вам как со своими проблемами, так и с предложениями, вы улучшите коммуникацию с ними. Периодические визиты в рабочие зоны подчиненных еще больше повысят эффективность использования электронной почты для общения с ними.

В небольших компаниях коммуникация обеспечивается посредством сетевого программного обеспечения, установленного на персональных компьютерах и не требующего больших капиталовложений. В частности, одну из таких программ, Lotus Notes, можно настроить так, чтобы она отвечала потребностям вашей компании. Авторизованный пользователь получает доступ к созданной специально для вашей компании базе данных по телефону, где бы он ни находился. Любой сотрудник компании может принимать участие в обсуждении и решении важных вопросов, поднятых им самым или другими людьми.

Следует отметить, однако, что эффект от непосредственного обхода рабочих мест сотрудников не заменит ничто.

## Метод управления посредством обхода рабочих мест в альтернативном офисе

Управление посредством обхода рабочих мест подразумевает, что руководство и персонал работают в одном и том же месте. Но, как вы знаете, в настоящее время существует тенденция к максимальному приближению к клиенту. Для торгового и обслуживающего персонала это означает необходимость проводить большую часть времени вне офиса, в непосредственной близости к потребителям. Многие сотрудники такого типа работают на дому, по крайней мере, часть рабочего дня. В случае альтернативных офисов (помещений с открытой планировкой, а также офисов, в которых рабочие места не закреплены за конкретными сотрудниками) трудно определить, где кто находится в текущий момент.

Как же должен поступать в такой ситуации руководитель, действующий по принципу «Сделайте это сразу же»? Еще активнее применять метод обхода рабочих мест! В альтернативной рабочей среде руководитель должен уделять повышенное внимание организации личных встреч с сотрудниками, где бы они ни работали.

На протяжении многих лет компания PEP<sup>®</sup>WORLDWIDE предоставляет особые услуги по обучению программе PEP торгового персонала компаний, а в некоторых случаях и удаленных торговых представителей. Мы посещаем домашние офисы таких сотрудников, с тем чтобы помочь им правильно организовать рабочий процесс. В программе учтен тот немаловажный момент, что для удаленных сотрудников очень важно, чтобы человек со стороны увидел и оценил условия, в которых они работают. Такой сторонний наблюдатель может не только дать совет о том, как лучше организовать домашний офис и выработать рутинные практики, которые облегчили бы в нем работу, но и помочь быстро и эффективно устранить мешающие факторы. В данном случае консультант по программе PEP может сыграть такую же роль, как и руководитель, использующий метод управления посредством обхода рабочих мест.

Хороший руководитель время от времени обзванивает клиентов вместе с подчиненными, делая при этом выводы, как о компетентности торгового агента, так и об эффективности методов, обеспечивающих процесс продаж. Речь может идти, например, о том, в каком состоянии автомобиль торгового агента, насколько легко или трудно установить связь с сервером и воспользоваться электронной почтой.

Поскольку в наше время многие сотрудники компаний трудятся в мобильном режиме, они зачастую недостаточно информированы относительно ее текущей стратегии и ключевых целей (или об успехах в этом направлении). Следовательно, руководитель должен гораздо активнее информировать таких сотрудников о стратегии компании и ее реализации.

Решить проблему помогут современные технологии, такие как мобильные телефоны, удаленный доступ к электронной почте и т.п. Их внедрение и применение — первое, что должен сделать руководитель. Однако в случае совещаний существует качественное отличие между обсуждением важных вопросов в режиме конференц-связи и общением вживую. Только возможность увидеть все собственными глазами, когда возникает необходимость проанализировать, *как люди выполняют свою работу*, позволяет составить реальную картину происходящего. Правда, в ближайшем будущем видеоконференц-связь существенно облегчит эту задачу.

Помните: самую ценную информацию вы можете получить только благодаря непосредственному наблюдению за реальным рабочим процессом.

## Резюме

Если вы руководитель компании, то, возможно, думаете сейчас, что у вас и без того слишком плотный график, в котором нет места для обхода рабочих мест. Сэм Уолтон, блестящий бизнесмен, основавший крупнейшую в мире сеть розничных магазинов Wal-Mart, тратил 80% своего времени на обход магазинов. Говорят, он четыре дня в неделю проводил в магазинах, и только один день — в офисе. При объеме доходов более 370 млрд долл. можете быть уверены, что Сэму было бы чем заняться в офисе. Но он выбрал другой путь. Посещая магазины, он решал многие проблемы управления непосредственно на местах, что позволяло ему существенно сократить работу, связанную с обработкой документов и другими видами деятельности, отнимающими массу времени, такими как формулировка политики, разработка стратегии, составление бюджета и контакты с клиентами. Сэм считал, что ему будет гораздо легче выполнять все эти функции, если он привлечет к этому тех, кто делает реальную работу.

В таком случае вопрос не в том, сколько времени есть в вашем распоряжении, а в том, как вы его используете. Считаете ли вы целесообразным применение метода видимого управления? Важно ли для вас, что происходит «на переднем крае» вашей компании?

Непосредственное ежедневное общение с сотрудниками на рабочих местах и есть самый эффективный способ использования вашего времени как руководителя. Сосредоточив внимание на процессе выполнения работы и облегчив труд подчиненных, вы существенно приблизитесь к реализации видения, стратегии и целей компании.

## Выводы и рекомендации

1. Выделите в своем графике определенный промежуток времени, на протяжении которого будете осуществлять обход рабочих мест подчиненных. Возможно, начало рабочего дня — самое эффективное время. Если в вашем случае это действительно так, даже не заходите в офис утром до тех пор, пока лично не пообщаетесь с подчиненными непосредственно на их рабочих местах.
2. Сосредоточьте внимание на процессе выполнения работы, а также на том, как его усовершенствовать.
3. И на словах, и на деле постоянно разъясняйте подчиненным свое видение будущего компании и стратегию ее развития. Помогите людям понять, в каком направлении она движется.
4. Выполняйте свои обещания. Если вы говорите кому-то из сотрудников, что сделаете что-то, обязательно *сделайте это*. Если задача оказалась трудной или невыполнимой, подойдите снова к этому человеку и объясните ситуацию. Сделайте все возможное, чтобы сдержать слово.

# 11. Как сделать совещания эффективными

Совещание — это такое событие, в ходе которого минуты тратятся с пользой, а часы — напрасно.

*Джеймс Курк*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- что, возможно, лучшие совещания — те, которых вы не проводите;
- у совещаний есть альтернативы;
- когда нужно собрать совещание для решения проблемы, лучше проводить его там, где она возникла;
- если вам все-таки необходимо провести совещание, делайте это правильно!

На протяжении многих лет наша компания весьма успешно ведет программу по повышению эффективности совещаний. Однажды крупная транснациональная корпорация заключила с одним из наших европейских представительств контракт на создание программы повышения эффективности совещаний с целью ее внедрения в подразделениях, расположенных в разных странах мира. Наши специалисты обсудили с клиентом вопрос о том, как реализовать эту инициативу.

Разработав программу, мы приступили к обучению персонала компании ее основным принципам — и сразу же столкнулись с очень серьезным препятствием. Когда начали проводить тренинги, их участники ясно дали нам понять, что их интересует не столько результативность совещаний, сколько сокращение их количества. Сотрудники компании тратили на них столько времени, что им некогда было заниматься своими прямыми обязанностями. Поэтому требовалось решение, позволяющее сократить количество совещаний, в которых им приходилось участвовать. Разумеется, это оказало влияние на нашу программу. Сказано так много мудрых слов о необходимости сделать совещания более эффективными, но если в их проведении нет никакого смысла, кого волнует, насколько хорошо они организованы?

Я столкнулся с той же парадоксальной ситуацией и тогда, когда работал с клиентом, одним из высших руководителей крупной автомобилестроительной компании. Он попросил меня помочь найти способы более эффективного выполнения своей работы. Мы проанализировали ситуацию и обнаружили, что он каждую неделю тратит по 50 часов на регулярное проведение плановых совещаний. В результате у него практически не оставалось времени на другие виды деятельности. Поэтому задача состояла не в том, чтобы помочь ему более эффективно проводить совещания, а в том, чтобы сократить их количество, тем самым высвободив больше времени на выполнение той работы, за которую ему, собственно говоря, и платят.

Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать.

*Джон Гэлбрейт*

Насколько велика эта проблема? Согласно результатам одного из исследований, ведущие специалисты в своей отрасли



посещают в среднем 61 совещание в месяц (по данным доклада на конференции Meetings in America. В своей книге «Как повысить эффективность деловых совещаний» (Better Business Meetings) Боб Нельсон и Питер Экономидес утверждают, что на совещаниях 50% времени тратится впустую.

Как высокообразованные, компетентные специалисты позволили поставить себя в ситуацию, когда им приходится терять на совещаниях 50% своего времени? Проблема не только в проведении хорошо продуманных, эффективных совещаний. Дело в том, что большинство из них вообще не следует проводить. Неэффективность совещаний объясняется тем, что большинство вопросов, которые на них поднимаются, могут быть решены только непосредственно на месте или в индивидуальном порядке.

Хочу отметить, что в данной главе я пытаюсь анализировать не все аспекты эффективных совещаний, а только те ключевые моменты, которые согласуются с философией PEP, поддерживают и усиливают ее. Так, принцип «отсеивать ненужную информацию» в контексте совещаний имеет такую формулировку: «не проводить ненужных совещаний», а также «не приносить в офис печатные материалы, если их можно получить в электронном виде». Принцип «Сделайте это сразу же» сводится к рассылке повестки дня совещания его участникам, ознакомлению с информационными материалами, своевременному началу совещания, быстрому распространению протокола совещания (еще лучше, если это будет сделано в конце) и т.д. Принцип «Запланируйте это сразу же» реализуется в виде определения требуемых действий, назначения сотрудников, ответственных за их выполнение, и т.д. Существует много хороших книг, в которых тема повышения эффективности совещаний рассматривается более подробно. Тем не менее я уверен, что вы найдете полезными для себя и те выводы, которые сделаны в рамках программы PEP.

В данной главе я раскрываю два основных аспекта этой темы: как сократить количество совещаний и обеспечить эффективность в случае их проведения.

Совещания — это признак плохой организации.  
Чем меньше совещаний, тем лучше.

*Питер Друкер, «Эффективный руководитель»\**

Совещания стали для профессионалов тем методом управления, которому они часто отдают предпочтение. Проблема в том, что совещания — это, как правило, не то место, где можно решить проблему. И все же подавляющее большинство руководителей тратят на них львиную долю своего времени. Почему совещания — это не более чем его потеря? Если совещание плохо подготовлено, на весомый результат рассчитывать не приходится. Но даже если оно проведено должным образом, это тоже не всегда обеспечивает положительный результат.

Одна из причин подобной неэффективности совещаний (даже в случае правильной организации) в том, что их участники слишком далеки от реального рабочего процесса. Если вы хотите эффективно решить проблему, вы должны увидеть все своими глазами. Во многих случаях вопросы, которые включаются в повестку дня совещания, поднимаются по электронной почте, посредством телефонных звонков и иными способами. Затем совещание проводится в каком-то отдаленном месте, а решение принимается на основании ограниченного объема информации, поступившей с места возникновения проблемы. Во многих случаях эта информация упрощена и вырвана из контекста (это делается для того, чтобы кратко сформулировать суть проблемы и не затягивать совещание). В итоге участники совещания оперируют не реальными фактами, а их отфильтрованной версией. К какому бы выводу

---

\* Друкер П. Эффективный руководитель. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

они ни пришли, он не будет основан на фактах, точно отражающих реальную ситуацию.

**Рис. 11.1. Проводите совещания по поводу решения проблем там, где они возникли**

Пожалуйста, объясните процедуру, посредством которой торговый агент решает вопрос, поднятый клиентом



Если вы намерены провести совещание для того, чтобы решить проблему, даже не надейтесь, что вам это удастся. Вместо этого лучше пойти туда, где делается работа, и наблюдать за ходом ее выполнения. Вскоре вы начнете понимать реальную ситуацию.

## Часть первая: сокращение количества совещаний

### Анализ совещаний

Чтобы сократить количество совещаний, начните с критического анализа тех, в которых вы участвовали в последнее время, и оцените их уместность, важность и цель. Просмотрите свой ежедневник за последние пару месяцев и проанализируйте каждое совещание, на котором побывали.

Подсчитайте, сколько часов в день вы в среднем тратили на участие в совещаниях. Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какой была цель совещания?
- Можно ли было ее достичь другим способом?
- Какое из совещаний можно отнести к числу рутинных?
- Действительно ли есть необходимость в проведении рутинных совещаний?
- Если совещание было посвящено решению проблемы, была ли она решена?
- Какие альтернативные методы можно было использовать вместо проведения совещания: телефонный звонок, конференц-связь или видеоконференцию?

Любую простую проблему можно сделать неразрешимой, если для ее решения созывать множество совещаний.

*Закон Мёрфи*

Методы проведения совещаний не играют никакой роли, если вы не планируете проводить их. Как и в случае электронной почты, сокращение их количества может быть сопряжено с определенными трудностями. Зачастую проведения совещаний требует корпоративная культура. Тем не менее многие сетуют на то, что это пустая трата времени и из-за совещаний им некогда заниматься своей работой. В связи с этим попытки сократить количество совещаний кажутся вполне оправданными.

**Совет.** Руководителю одной фармацевтической компании удалось сократить количество совещаний, просто настолько плотно составив свой рабочий график, что в нем почти не осталось окон. Когда кто-то предлагал ему провести совещание, ему требовалось найти окно в рабочем графике. А поскольку все время в нем было четко расписано, оставалось не так уж много промежутков для проведения совещаний.

- Прежде всего, определите, есть ли необходимость в проведении совещания.
- Проанализируйте альтернативы совещанию.

— Если возникла проблема, забудьте о совещаниях и идите туда, где это произошло.

### **Иди. Посмотри. Убедись**

Единственный способ действительно понять характер проблемы — это пойти на рабочее место, понаблюдать за реальной ситуацией и собрать факты. Это позволит увидеть реальное положение дел. В противном случае любые решения, к которым мы приходим в зале заседаний, не помогут ее устранить. Именно поэтому решение проблемы должно начинаться со слов: «Иди и посмотри сам, непосредственно на месте, где выполняется реальная работа»\*. Этого принципа придерживаются в компании Toyota руководители разных уровней, а также все те, кто несет ответственность за решение проблем, возникающих в ходе ведения бизнеса. Президент Toyota Кацуаки Ватанабе так описывает данный процесс:

- Идите на место.
- Сделайте личные наблюдения.
- Поговорите с людьми.
- Соберите факты.
- На их основании определите суть проблемы.

Ватанабе считает, что проблема должна решаться там, где протекает рабочий процесс, а не на совещаниях или в конференц-залах. Если она решается в соответствии с таким подходом, это способствует устранению необходимости в совещаниях и сокращению их количества.

Благодаря такому подходу решение будет найдено не в ходе абстрактного обсуждения в зале совещаний, а в результате посещения того места, где возникла проблема, сбора фактов и выработки решения на их основе.

---

\* Цит. по Ланд., блог Training Within Industry (<http://www.trainingwithinindustry.blogspot.com>), пост Go See Confirms; Genchi-Genbutsu. *Прим. авт.*

## Часть вторая: если вы намерены провести совещание, сделайте это правильно

Итак, вы проанализировали совещания, в которых участвовали в недавнем прошлом, и нашли способы сократить их количество, взяли на вооружение подход, согласно которому необходимо отправиться к источнику проблемы, понаблюдать, послушать, собрать факты и найти возможные варианты решения. В итоге сократилось количество совещаний, где вам необходимо присутствовать. Однако даже в этом случае останутся те, в которых вам придется принимать участие.

Давайте начнем с определения разных типов совещаний. От этого зависит, как к нему следует подготовиться и каким будет состав его участников.

- *Инструктивные совещания.* На совещаниях такого типа происходит обмен информацией, и они, как правило, проводятся с определенной периодичностью. Например, руководитель отдела может их проводить утром по понедельникам, чтобы ознакомить подчиненных с результатами работы за прошедшую неделю и с планами на следующую. Это может быть презентация, которую дает президент компании перед всем коллективом. В большинстве случаев количество участников совещаний такого типа не ограничено. Подготовкой, как правило, занимается докладчик.
- *Совещания по вопросам планирования.* У руководителей компании может возникнуть необходимость обсудить стратегические цели и инициативы на предстоящий год или квартал, или включить планирование бюджета в стратегический план компании. Совещания по вопросам планирования могут проводить также члены команды по реализации проекта с тем, чтобы определить

дальнейшие действия, которые необходимо предпринять, и проконтролировать ход работ по проекту.

- *Периодически повторяющиеся совещания.* Регулярные совещания между руководителем проекта и подчиненными (один на один) — один из примеров таких совещаний. Команда, работающая над проектом, тоже может проводить их с целью контроля за ходом работ. Повторяющиеся, заранее запланированные совещания — именно то, на что следует в первую очередь обратить внимание при попытке сократить количество совещаний. Во многих случаях такие рутинные совещания становятся настолько привычными, что мы даже не задаемся вопросом, зачем они, собственно, нужны.
- *Совещания по решению проблем.* Совещания такого типа можно было бы назвать тематическими. Каждое обычно посвящено определенной теме и назначается в случае, когда складывается соответствующая ситуация. Как сказано выше в данной главе, таких совещаний можно избежать, заменив РЕР-обходом рабочих мест.
- *Совещания по итогам работы.* Совещания этого типа часто называют «разбором полетов». Проводятся они для того, чтобы проанализировать, что было сделано правильно и что мы хотим повторить, что можно было сделать лучше и что надо учесть в будущем.
- *Совещания по принятию решений.* Такие совещания проводятся на уровне совета директоров или высшего руководства компании. В финансовых учреждениях это могут быть совещания кредитного комитета, проводимые с целью утверждения кредитных сделок. На уровне совета директоров они проводятся с целью принятия административных решений, таких как наем, увольнение и размер заработной платы высших руководителей компании.

**Совет.** В книге «Бизнес по науке. Чему менеджерам стоит научиться у биотехнологов» бывший CEO компании Amgen Гордон Байндер утверждает, что любое важное решение должно приниматься в ходе одного совещания с участием всех заинтересованных сторон. Он пришел к выводу, что такой подход вызывает у всех участников совещания ощущение своей причастности к чему-то судьбоносному и позволяет сократить количество совещаний. «Когда вы даете понять, что намерены любой ценой добиться принятия решения... люди фокусируют на этом свое внимание».

— *Отчеты и презентации.* Совещания такого типа предназначены для представления отчетов или проведения презентаций для вышестоящего руководства.

Три порока совещаний:

1. Встречаться, но не обсуждать.
2. Обсуждать, но не принимать решений.
3. Принимать решения, но не выполнять их.

*Такеси Кавабэ*

### Хорошо организованные совещания

Если вы тщательно проанализировали график проведения совещаний, исключили из него те, в проведении которых нет необходимости, используете метод РЕР-обхода рабочих мест для решения проблем и сократили количество совещаний, на которых вам нужно присутствовать, следующий шаг, который вам предстоит сделать, — это научиться правильно проводить совещания, если в этом все-таки возникает необходимость.

Чтобы совещания дали желаемый результат, их нужно тщательно готовить. В этом вам помогут следующие рекомендации.

— Прежде всего определите, есть ли необходимость в проведении совещания. Может, вопрос можно решить посредством телефонного звонка или электронного письма? Если вы пришли к выводу, что в данном случае



совещание — лучший (или единственный) способ решения вопроса, сделайте то, что сказано ниже.

- Укажите цель и задачи совещания. Составьте четкое представление о том, какой результат хотите получить, в том числе какие решения должны быть на нем приняты и какие вопросы решены.
- Определите, кто должен принять участие в совещании, чтобы можно было получить нужный результат. Сколько будет людей? (*Примечание.* Количество участников совещания по принятию решений должно быть ограниченным. Если в нем участвуют больше шести-семи человек, процесс принятия решений может затянуться. В случае проведения инструктивных совещаний количество участников, как правило, не ограничивается.)
- Определите время, место и предполагаемую продолжительность совещания.
- Заблаговременно составьте повестку дня.
- Заранее разошлите участникам совещания информационные материалы, имеющие отношение к рассматриваемому вопросу, чтобы они могли с ними ознакомиться до проведения совещания.
- Определите функции сотрудников во время совещания. (Если кто-то из его участников вспыльчив по натуре или тормозит процесс принятия решения, рассмотрите возможность привлечения человека, который уладит назревающий конфликт. Кроме того, поручите одному из сотрудников стенографировать совещание, а другому — следить за временем. Секретарь должен подготовить протокол совещания и раздать его копии всем участникам в конце совещания, а сотрудник, контролирующий время, должен следить за соблюдением графика.)

- Если на совещании необходимо принять те или иные решения, выберите процедуру их принятия. Вот некоторые возможные варианты: демократия (принятие решений большинством голосов), единодушное решение (согласие всех присутствующих). Участники совещания выдвигают предложения, а руководитель принимает окончательное решение.
- Если совещание особенно важное, председатель может заранее встретиться с его участниками, а также составить его повестку дня и определить цель и требуемый результат, чтобы не отвлекаться на это в ходе совещания и успеть рассмотреть все вопросы.

### **Во время совещаний**

- Начинайте совещание вовремя, несмотря на отсутствие некоторых участников.
- Разъясните присутствующим цель и задачи совещания, чтобы достичь согласия с ними по поводу ожидаемого результата.
- Согласуйте с участниками совещания процесс принятия решений. Будут ли они приниматься посредством консенсуса (каждый присутствующий высказывает свое мнение, и все приходят к единогласию)? Или это будет единоличное решение, принятое руководителем на основании результатов совещания и предложений, сделанных его участниками?
- Придерживайтесь графика проведения совещания. Делайте записи о его ходе. Сотрудник, который контролирует время, должен проследить за тем, чтобы совещание закончилось вовремя. Для того чтобы такие мероприятия не затягивались, желательно проводить их во время обеденного перерыва, или как делают в одном из наших европейских представительств,

перед началом или после окончания рабочего дня. Еще один вариант — проводить совещания «на ходу», когда в помещении нет стульев (в этом случае усталость не позволит слишком затянуть совещание).

**Рис. 11.2. Придерживайтесь графика проведения совещания**



— Как правило, совещания занимают все отведенное для них время. Выделяйте на них от 20 до 50 минут. В одном из подразделений компании Toyota действует ограничение, согласно которому совещания не должны продолжаться более 50 минут; при этом их участникам предоставляется 10 минут на подготовку. В одной крупной фармацевтической компании, практикующей выездные совещания на целый день, руководитель настоял на том, чтобы в графике их проведения был выделен определенный промежуток времени, в течение которого присутствующие могли бы проверить электронную или голосовую почту, а также решить другие рабочие вопросы. Проведение совещаний строго по графику

и их своевременное начало и окончание позволяют существенно повысить их эффективность.

- Введите запрет на использование ноутбуков, смартфонов, мобильных телефонов и любых других цифровых устройств во время совещаний.
- Используйте современные технологии для повышения эффективности совещаний. В частности, если присутствующие отдают предпочтение визуальному восприятию информации, используйте для этого световые панели и ЖК-мониторы.

**Совет.** Применение теле- и видеоконференций позволяет сократить время, которое требуется для того, чтобы добраться до места проведения совещания.

- Если в совещании участвует больше шести-семи человек, которые должны принять решение по тому или иному вопросу, разбейте их на две подгруппы и поручите каждой проработать разные аспекты вопроса, по которому будет приниматься решение.
- Если цель совещания — путем мозгового штурма сгенерировать несколько творческих идей, сфокусируйте внимание участников на рассматриваемой теме и призовите их придумать как можно больше решений, предложений и идей. Запишите их. Не прерывайте, не критикуйте и не оценивайте предложения до тех пор, пока не выскажется каждый участник и пока не будете готовы проанализировать весь перечень и выделить лучшие.
- Будьте решительны. Совещания должны заканчиваться принятием решений и распределением заданий по их выполнению.
- В конце совещания председатель должен подвести его итоги и перечислить все принятые решения.

- По итогам совещания составьте список тех действий, которые необходимо предпринять. Определите суть каждой задачи, а также кто, когда и где будет ее выполнять. (Обеспечьте четкую формулировку задач с указанием сроков их исполнения.)
- Завершите совещание, договорившись с его участниками о том, как будет осуществляться контроль за выполнением поставленных задач.

### После совещания

- Протокол совещания должен составляться в день его проведения и включать перечень тех действий, которые необходимо предпринять. Копии протокола следует предоставить всем участникам совещания.
- Выберите способ распространения копий протокола. Для этого можно использовать электронную почту или опубликовать его в корпоративной сети, где все участники совещания смогут получить к нему доступ. Помните: чем меньше электронных писем, тем лучше!
- Активно отслеживайте ход выполнения задач, поставленных в ходе совещания.

## Резюме

Лучший способ повысить эффективность совещаний — не проводить их без надобности. Сделайте все возможное, чтобы исключить из своего рабочего графика непродуктивные, неэффективные или ненужные совещания.

Прежде чем проводить совещание, примените метод PER-обхода рабочих мест и проанализируйте проблему непосредственно там, где она возникла. Если вы все же убеждены в необходимости проведения совещания для поиска решения проблемы, проведите его там, на месте. При этом

хорошо подготовьтесь к нему, правильно проведите, примите нужные решения, составьте план дальнейших действий, распределите задачи и проконтролируйте их выполнение.

## Выводы и рекомендации

1. Возможно, лучшее совещание — то, которое так и не было проведено. Периодически повторяющиеся совещания в большинстве случаев не достигают своей цели. Начните с анализа тех совещаний, которые посетили в последние пару месяцев. Оцените их уместность, важность и цель. Максимально сократите количество совещаний.
2. Столкнувшись с той или иной проблемой, пойдите на место ее возникновения и понаблюдайте, послушайте, соберите факты и найдите способ ее решения.
3. Если вам все-таки необходимо провести совещание по этому вопросу, проводите его в том месте, где выполняется работа и возникла проблема.
4. Назначив совещание, подготовьтесь к нему. Во время подготовки определите цель и задачи совещания, повестку дня, функции участников, помещение, время и продолжительность совещания, а также подготовьте необходимые материалы.
5. Обеспечьте правильную организацию совещаний. Начинайте и заканчивайте их вовремя. Проследите, чтобы участники совещания не отклонялись от темы. Составьте план действий по итогам совещания (шаги, которые предстоит предпринять), четко сформулируйте задачи и укажите, кто, когда и где должен их выполнить.
6. Определите процедуру контроля исполнения решений, принятых на совещании. Проконтролируйте выполнение поставленных задач.

# 12. Поддерживайте порядок сразу же!

Крышу нужно ремонтировать, когда светит солнце.

*Джон Кеннеди*

## Краткое содержание

Из этой главы вы узнаете:

- что задачу можно считать завершенной, если вы оставляете все, чем пользовались для ее выполнения, в лучшем состоянии, чем прежде;
- чем меньше вещей и документов вы храните, тем меньше у вас будет забот о поддержании порядка;
- цель поддержания порядка — облегчить выполнение работы в следующий раз;
- в план работы на каждую очередную неделю необходимо включать задачи, которые позволят вносить усовершенствования в свой рабочий процесс.

Один мой коллега как-то рассказал мне историю о молодом человеке, родители которого подарили ему новый автомобиль, когда ему исполнилось 18 лет, — в честь окончания школы и первой настоящей работы. Этот молодой человек не забывал раз в неделю мыть автомобиль, но никогда не менял масло в двигателе. Разумеется, из-за регулярного невыполнения этой простой рутинной процедуры детали мотора

начали стираться. В конечном итоге двигатель заклинило, он полностью вышел из строя, и автомобиль стал непригоден для езды — и все это из-за невыполнения рутинной операции техобслуживания.

Меня поразила полная нелепость ситуации (я уже не говорю о потерянных деньгах), а также тот факт, как такое вообще могло произойти. Этот парень нарушил базовое правило технического обслуживания, не выполняя процедуру, которая обеспечила бы нормальную работу автомобиля на протяжении нескольких лет.

Размышляя над всей этой историей, я подумал, что, может быть, родители не объяснили сыну, что нужно менять масло. Но мне кажется, что они, скорее всего, просто *предположили*, что их сын знает, насколько это важно, и регулярно меняет масло в двигателе. Это настолько очевидная, неотъемлемая процедура технического обслуживания, что им, возможно, даже в голову не приходило, что сын не знает о ней.

Люди плохо осведомлены о необходимости такого «техобслуживания» своей административной работы. Когда мы просим руководителей объяснить, почему они не уделяют внимания этому вопросу, они говорят, что их подчиненные и так должны знать об этом, поскольку они профессионалы.

Мы уже знаем, чем это закончилось для того молодого человека. Для вас и ваших подчиненных последствия плохой организации рабочего процесса могут оказаться куда серьезнее, чем вышедший из строя двигатель.

## Энтропия

Энтропию можно определить как меру или степень неупорядоченности системы, ведущей к ее разрушению. В физике с энтропией связан второй закон термодинамики. Во Вселенной действует закон, согласно которому все системы переходят из состояния упорядоченности в состояние



хаоса, что приводит к повышению их сложности. Хотите простой жизни? Сделайте порядок неотъемлемой частью своего повседневного рабочего процесса!

Если вы хотите работать в упорядоченной среде, вы должны осознать тот факт, что эта среда тяготеет к хаосу, и вы должны работать над поддержанием порядка.

Попробуйте какое-то время не ухаживать за своим садом — и вскоре воочию увидите эффект энтропии.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему снова образуется беспорядок после того, как вы все убрали и упорядочили? Таков закон Вселенной — и вы не можете нарушить его. Если ничего не делать, вы проиграете битву с хаосом. Победить энтропию нельзя. С ней можно только бороться. Вы не можете добиться даже равновесия сил. Энтропия всегда возрастает. Необходимо постоянно вкладывать энергию в поддержание системы (в ее упорядочивание). Этот поток энергии поддерживает порядок. Вкладывая энергию в систему, вы обеспечиваете ее упорядоченность.

*Джон Миллер, «Применение концепции 5S на рабочем месте, а также другие советы по повышению эффективности офисной работы» (5S Your Desk: And Other Tips for Office Productivity)*

Надеюсь, что к настоящему времени, прочитав большую часть книги и освоив основные этапы программы 5S, вы уже внесли ряд изменений в свой рабочий процесс. По всей вероятности, навели порядок на рабочем столе, упорядочили бумаги и держите все на своих местах. Создали более эффективную систему хранения документов. Тем не менее можете не сомневаться: все системы, которые вы сформировали и внедрили на своем рабочем месте, станут постепенно разрушаться, если вы не будете постоянно поддерживать их в порядке.

Так в чем секрет? В том, чтобы сделать поддержание порядка неотъемлемой частью рабочего цикла.

## Поддержание порядка и рабочий цикл

Я усвоил урок о поддержании порядка благодаря одному человеку, который долгое время работал в компании IBM. Он занимался ремонтом мейнфреймов и часто брал с собой на вызовы к клиентам молодых техников. Он стал предметом насмешек из-за своей необычной одежды и рабочих привычек. Он носил комбинезоны с десятками карманов, набитых разными инструментами, которые могли ему понадобиться в процессе работы. Если этот человек видел то, что требовало ремонта, он делал это, даже если это не было указано в заявке. Если он замечал каплю масла на полу, он вытаскивал из кармана тряпку и тут же вытирал его. Воспользовавшись одним из инструментов, он тут же протирал его и возвращал на место. Если инструмент приходил в негодность, он доставал из кармана бланк заявки и заполнял его, чтобы сразу же заменить сломанный инструмент. Его коллеги небрасывались на работу, не заботясь о поддержании порядка по мере ее выполнения, но к концу дня неизменно получалось так, что наш ветеран все равно успевал раньше них. Он всегда поддерживал порядок там, где работал.

Проще говоря, поддержание порядка — неотъемлемая часть рабочего цикла. Подумайте вот о чем: у каждой работы, каждой задачи есть свое начало, середина и конец. Начальный этап включает в себя организацию процесса выполнения задачи (планирование, подготовку и обеспечение всем необходимым). Середина — это, собственно, ее выполнение. И, наконец, последний этап, помимо завершения задачи, включает в себя еще и действия по поддержанию порядка — например, возврат на свои места и улучшение состояния всего того, что использовалось в ходе работы (в том числе документов, папок, инструментов и т.д.).

Поддержание порядка должно стать вашей рутинной практикой. Самый простой способ добиться этого — включить

рутинные процедуры поддержания порядка в свой рабочий цикл и выполнять их в рутинном порядке точно так же, как вы делаете это с заменой масла в двигателе своего автомобиля. Вы садитесь за руль, включаете зажигание и заводите двигатель, выполняя все действия автоматически. Если хотите, чтобы ваш автомобиль всегда был в хорошем состоянии, вы должны точно так же поступать и с заменой масла: делать это регулярно, в рутинном порядке.

Например, что необходимо сделать, чтобы ответить на письмо постоянного клиента? Прежде всего, вы должны открыть его папку, с тем чтобы у вас под рукой были записи об истории его контактов с вашей компанией. Это позволит быстро найти любую информацию, имеющую отношение к делу. У вас есть возможность проверить написание имени клиента, просмотрев материалы, полученные от него самого. Сверившись с копиями счетов или заказов, вы сможете назвать необходимые даты. Кроме того, у вас должны быть под рукой копии всех писем, полученных от этого клиента ранее. В его папке вы, по всей видимости, найдете такие документы, о существовании которых даже не подозревали.

Дело в том, что, воспользовавшись папкой клиента, вы не попадете в неприятную ситуацию, продемонстрировав свою неосведомленность. Вы напишете ответ, опираясь на известную вам информацию, что существенно повысит его качество и содержательность в глазах клиента.

Предположим, вы пишете письмо от руки. Что необходимо сделать с папкой клиента после того, как закончите писать и будете готовы положить письмо в лоток для исходящих бумаг? Вы должны уделить одну-две минуты тому, чтобы привести эту папку в порядок. Разложите письма в хронологическом порядке, так, чтобы самое последнее письмо лежало сверху. Удалите копии писем. Если в папке есть визитные карточки, закрепите их с помощью степлера,

чтобы они не выпали из папки и не потерялись. Вы можете также положить их в адресную картотеку. Все это займет у вас две минуты, не больше! Когда вернете папку на место, она будет даже в лучшем состоянии, чем прежде. Это и есть поддержание порядка.

Такая рутинная практика поддержания порядка применима и к файлам, которые хранятся в вашем компьютере. Если составленное вами письмо находится в папке клиента, быстро просмотрите в ней остальные письма, удалите ненужные и упорядочьте то, что осталось. Один из моих коллег насчитал около 1800 сообщений в чьем-то ящике электронной почты. Никто не может эффективно работать с таким большим объемом информации. Тот человек просто не упорядочивал (или, что более вероятно, не удалял) письма по мере их обработки. И дело здесь не в нехватке времени, а в том, что поддержание порядка необходимо сделать обязательной частью рабочего процесса.

## Облегчите свою работу

Цель поддержания порядка состоит в том, чтобы облегчить людям работу. Если в копировальной машине заканчивается бумага в тот момент, когда вы делаете копии, заправьте ее до рабочего уровня. Не кладите в лоток десятков листов, которых хватит только вам, а следующий человек опять останется без бумаги. Не оставляйте свои файлы и папки для бумаг в таком безнадежном состоянии, что никто, в том числе и вы сами, не сможете в них разобраться. Вместо этого превращайте все, к чему прикоснулись, в инструмент повышения эффективности работы.

Живите под девизом: «Делайте свою работу и приводите все в порядок по мере ее выполнения!»

Поддержание порядка подразумевает такую организацию рабочего процесса, которая бы облегчала вам

продвижение вперед. Если в вашем степлере закончились скобки, вставьте новый блок. Если вы открываете ящик стола и видите, что скобок нет, — отправьтесь в отдел снабжения сразу же и возьмите там коробку скобок. Заполните степлер и продолжайте работу. Не оставляйте мелкие вопросы нерешенными, чтобы впоследствии они не помешали вашей работе. Ничто так не раздражает, как ситуация, когда вы пытаетесь записать телефонное сообщение, хотите взять ручку, а ее либо нет, либо вам приходится перебрать несколько штук, пока вы найдете ту, которая действительно пишет. Если в ручке закончились чернила, выбросьте ее: сейчас практически все ручки одноразовые.

## Должно ли поддержание порядка стать вашей главной задачей?

Чтобы поддержание порядка не превратилось для вас в проблему, необходимо уделять ему как можно меньше времени и усилий. В противном случае, в полном соответствии с человеческой природой, вы начнете постоянно откладывать это занятие на более удобное время, когда вы будете не таким уставшим, в общем, можно найти любой предлог, чтобы только не заниматься этим. Следовательно, процедуру поддержания порядка необходимо сделать и эффективной и безболезненной для себя.

Если вы тщательно упорядочили свои документы, поддержание порядка отнимет у вас мало (по крайней мере, намного меньше) времени. Если вы обнаружите, что вам приходится тратить время на поддержание в должном состоянии того, чем вы редко пользуетесь или не пользуетесь вообще, вы должны поставить под вопрос ценность этой вещи для вас. Спросите себя, почему вы ухаживаете за ней. Если вы можете без этого обойтись, так и сделайте!

## Профилактическое обслуживание

В бережливом производстве и других программах повышения качества эта концепция обозначается термином «профилактическое обслуживание оборудования», который можно определить как заранее запланированные или отслеживаемые действия, выполняемые для предотвращения поломок в будущем. Существует много возможностей для применения этой концепции в офисной среде.

Проведите инвентаризацию офисного оборудования. В руководствах по его эксплуатации найдите информацию о том, какие рутинные процедуры обслуживания необходимо с ним проводить, и включите их в свой рабочий график.

Ничто не раздражает так, как ситуация, когда ваш компьютер выходит из строя, и вы не можете получить доступ к своим файлам. Этого можно избежать посредством резервного копирования жесткого диска. Скорее всего, вам понадобится уделить этому немного времени и усилий, а также вложить деньги в покупку необходимого аппаратного и программного обеспечения, но результат того стоит. Купите жесткий диск для резервного копирования, установите нужные программы, включите функцию ежедневного или еженедельного автоматического резервного копирования — и можете спать спокойно.

Поддержание компьютера в рабочем состоянии включает в себя также и его очистку от интернет-файлов. Каждый раз, когда вы выходите в Интернет, на вашем компьютере создаются временные файлы, которые могут замедлить его работу. Если вы используете операционную систему Windows, откройте Internet Explorer, пройдите такой путь: Tools→Internet Options→General tab→Browsing History и удалите временные и cookie-файлы, которые замедляют работу вашего компьютера.

В то время, когда вы просматриваете веб-страницы в Интернете, некоторые шпионские программы могут проникнуть в ваш компьютер, минуя антивирус. Такие программы

незаметно отслеживают, какие именно сайты вы посещаете, для того чтобы создать ваш маркетинговый профиль, который затем продают рекламным компаниям. Существует несколько бесплатных приложений (Spyware.com и Ad-Aware на lavasoft.com), которые могут просканировать ваш компьютер в поисках доказательств вскрытия данных, агрессивной рекламы и отслеживающих программ, установленных на ПК без вашего ведома. Установка и регулярное выполнение таких приложений позволит вам не допустить в свой ПК «непрощенных гостей».

Определите, какое оборудование требует профилактического обслуживания, и включите это в свой рабочий график.

## Поддержание порядка и принцип «Сделайте это сразу же»

Если вы серьезно отнеслись к принципу *«Сделайте это сразу же»*, у вас будет прекрасная возможность доказать это в контексте поддержания порядка. Почему? Потому что поддержание порядка, как правило, не относится к числу самых важных или срочных задач. У вас всегда найдется повод отложить это дело на потом. Но если вы вспомните о принципе *«Сделайте это сразу же»* в тот момент, когда возникнет необходимость привести что-то в порядок, вы непременно сделаете это. Если вы видите какой-либо инструмент, требующий ремонта, *сделайте это сразу же*. Если у вас заканчивается запас каких-либо материалов, пополните его сразу же. Принцип *«Сделайте это сразу же»* постепенно войдет у вас в привычку, и вы начнете применять его и для поддержания порядка тоже.

## Сделайте поддержание порядка своей привычкой

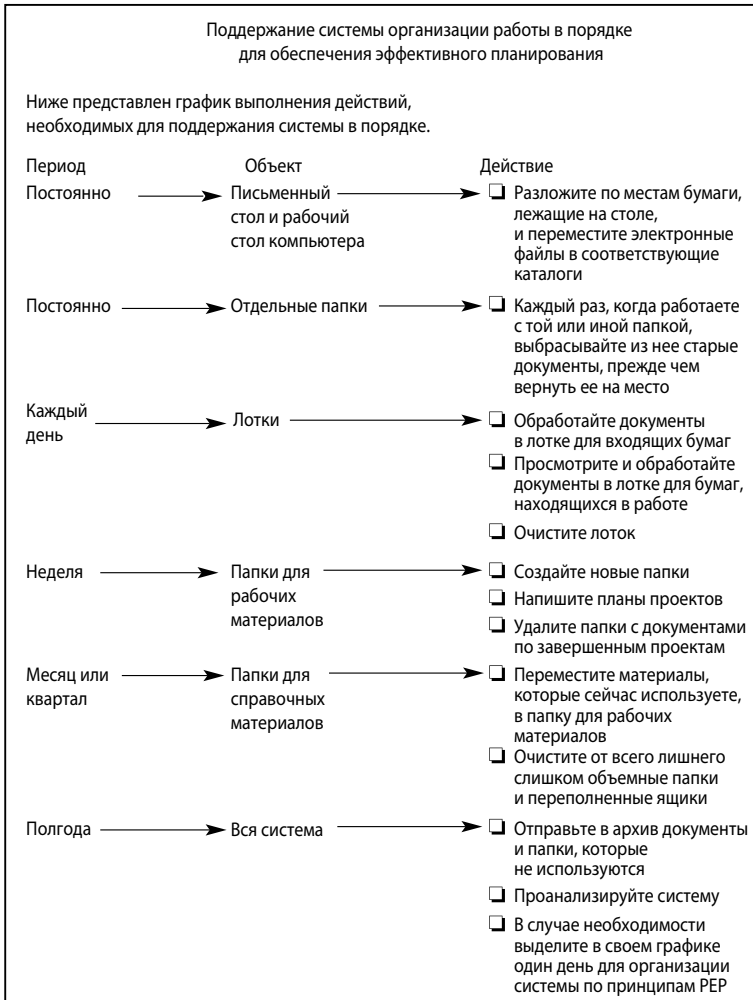
Подобно тому, как вы по обыкновению чистите зубы по утрам, вы должны включить эффективную практику поддержания

порядка в свой рабочий процесс и следовать ей, даже не задумываясь над этим. Как сказано в главе 6, группирование задач, связанных с обработкой бумажных документов и электронной почты, и ежедневное их выполнение в отведенное для этого время позволит вам держать под контролем свой повседневный рабочий процесс. Точно так же во время составления плана работы на неделю вы можете выделить в нем время для поддержания порядка. Регулярно обновляйте файлы. Проводите процедуру резервного копирования жесткого диска. Проверяйте наличие запаса необходимых расходных материалов и офисных принадлежностей.

В графике работы на каждый день у вас предусмотрено время для работы с документами в лотке для входящих бумаг. Точно так же вы должны выделить время для более трудоемкой работы, которую очень хочется отложить на потом, — такой, например, как очистка папок для бумаг от всего того хлама, который мог там накопиться. Мне приходилось часто встречать людей, которые занимаются наведением порядка в офисе в конце года, как правило, между Рождеством и Новым годом, когда активность офисной жизни несколько падает. Они используют это время для того, чтобы избавиться от накопившихся за год бумаг, организовать папки для хранения бумаг на следующий год, выбросить все то, чем они давно не пользовались, избавиться от кип журналов, которые они собирались когда-нибудь прочитать, и привести в порядок весь офис. Разумеется, это лучше, чем вообще ничего не делать, но, как свидетельствует мой опыт, недостаточно. Гораздо лучше приводить все в порядок один раз в квартал. Выделите для этого в своем графике, скажем, полдня. Закройте дверь и переберите все свои книги, папки для справочных материалов, архивы и тому подобное. На рис. 12.1 показан примерный график поддержания вашей системы организации работы в порядке.



**Рис. 12.1. Составьте график приведения систем организации работы в порядок**



## Испытание сроком 21 день

Наша австралийская коллега по PEP® WORLDWIDE Шэрон Макгэнн добилась со своими слушателями больших успехов благодаря применению метода, который она назвала

«испытанием на 21 день». В самом начале обучения принципам РЕР Шэрон предлагает участникам программы выбрать одну привычку, над которой они хотели бы поработать и изменить к лучшему. Задача состоит в том, чтобы работать над ней на протяжении 21 дня. Но есть один нюанс: если кто-то пропустит хотя бы один день, он должен начинать все с самого начала. Работать над привычкой нужно 21 день подряд!

Шэрон и ее подопечные следят за тем, как протекает процесс, и обсуждают достигнутые успехи на протяжении всего курса обучения принципам РЕР (который может длиться несколько месяцев). Процесс изменения привычки становится для участника программы его личной моделью того, что происходит в случае формирования новой привычки. Впоследствии он использует полученные знания в качестве основы для дальнейших действий, направленных на изменение других привычек.

Готовы ли вы к такому испытанию? Какую из привычек вы больше всего хотели бы изменить? Разработайте стратегию, которая позволит вам сделать это. И на протяжении 21 дня подряд следуйте ей. Если сорветесь, начните все с самого начала. Когда поймете, что справляетесь с задачей, вам будет гораздо легче справиться и со следующей.

## Поддержание общих документов в порядке

Помогая своим клиентам с организацией общих папок для хранения документов, я усвоил один нелегкий урок: если за эти папки отвечают все, никто не возьмет на себя ответственность за приведение их в порядок.

Вы как руководитель должны назначить конкретных сотрудников, которые будут нести ответственность за общие папки вашего отдела. Обязанности по поддержанию их в порядке можно разделить: один из подчиненных может отвечать за общие электронные документы, другой — за общие

бумажные документы и так далее. Так все члены команды будут знать, кто за что отвечает.

То же самое касается и других инструментов общего пользования. Если в вашем подразделении ведется общий календарь, с помощью которого вы отслеживаете график работы подчиненных и их местонахождение, очень важно возложить обязанность за его ведение на кого-то из сотрудников.

## Поддержание порядка и деловые поездки

Многие из нас по роду деятельности вынуждены много путешествовать. Я, например, часто выезжаю за пределы страны, иногда на несколько недель. Из-за ваших переездов с места на место все то, что вы сделали для организации рабочего процесса, может развалиться. Кроме того, сами деловые поездки занимают достаточно много времени.

Чтобы не попасть в такую ситуацию, вы должны решить две задачи: во-первых, сделать свои рабочие поездки результативными; во-вторых, приводить в порядок то, что накопилось за время вашего отсутствия.

### 1. *Сделайте свои рабочие поездки результативными.*

Прежде всего хочу отметить, что деловые поездки играют очень большую роль в эффективном управлении. Если работа выполняется в каком-то удаленном месте, хороший руководитель непременно должен отправиться туда (принцип «гемба»).

Если вы совершаете деловые поездки только для того, чтобы провести ряд совещаний, спросите себя, для чего они нужны. Я убежден, что большинство традиционных совещаний — это еще хуже, чем просто потеря времени, поэтому настоятельно рекомендую подумать: нельзя ли получить то, чего вы рассчитываете добиться посредством совещания,

сделав обычный телефонный звонок или воспользовавшись видеоконференц-связью.

Если цель вашей поездки — встреча с клиентом, вы должны организовать поездку так, чтобы можно было извлечь из нее максимальную пользу и нанести минимальный вред рабочему процессу, который вы создали в своем офисе.

- По возможности путешествуйте поездом. Возьмите с собой ноутбук и работайте, пока находитесь в пути.
- Объединяйте рабочие поездки так, чтобы они припадали на определенные дни недели.
- Группируйте деловые встречи по городам, которые вам предстоит посетить, — это позволит сделать больше работы за меньшее количество времени.

2. *Приведите в порядок то, что накопилось за время вашего отсутствия.* Современные технологии позволяют сделать в дороге практически все, что вы обычно делаете в офисе. С помощью ноутбука или смартфона вы можете получить доступ к электронной почте, зайти на нужный сайт, получить доступ к документам и отредактировать их — словом, в той или иной степени выполнять свою работу там, где вы находитесь.

Безусловно, при этом могут возникнуть и определенные трудности. Например, если вы едете за границу, может оказаться, что ваш смартфон в некоторых странах не работает. Из политических или технических соображений в ряде компаний вам могут не предоставить доступ к корпоративному серверу. Однако в большинстве случаев все эти проблемы решаемы, и вы сможете получить доступ к необходимым ресурсам. Вам нужно лишь попасть на свой сервер и сделать ту

работу, которая накапливается во время вашего отсутствия, чтобы не пришлось выполнять ее после возвращения.

Если вы уже сформировали привычку ежедневно обрабатывать входящую почту, уделяйте этому время и в ходе поездки. Одна из наших клиенток, которая постоянно задерживалась на работе, обнаружила, что выездные совещания отнимают у нее массу времени. Поэтому она настояла на том, чтобы в них на протяжении дня устраивались перерывы, во время которых она могла бы поработать с электронной почтой. Совещания, которые длятся целый день, создают определенные трудности. Поэтому было бы разумно устраивать в их ходе два или три получасовых перерыва (во многих случаях это еще и позволяет восстановить силы). Используйте эти перерывы для того, чтобы проверить электронную или голосовую почту и обработать ее

Придерживайтесь практики каждый день звонить в офис и решать все возникающие вопросы. Если у вас есть секретарь, назначьте время, в которое будете звонить, — это даст ему (или ей) возможность подготовиться, чтобы вы могли быстро решить все накопившиеся дела, обеспечив тем самым дальнейшую эффективную работу офиса.

Во время деловых поездок ежедневно ведите учет дорожных расходов и поддерживайте в порядке необходимые документы с тем, чтобы эта работа не накапливалась.

Если после деловой поездки вам необходимо будет предпринять какие-либо действия, сразу же внесите их в список задач, указав при этом конкретные следующие шаги, сроки выполнения и т.д.

Никогда не назначайте совещаний на момент возвращения из поездки. Оставьте несколько часов для того, чтобы подвести ее итоги (составить отчет о проделанной работе, привести в порядок документы и т.д.) и сделать все то, что, возможно, накопилось за время вашего отсутствия и что вы не смогли закончить в ходе поездки.

Со временем вы увидите, что научились более эффективно выполнять свою работу, находясь в пути. Попробуйте применить этот метод.

## Поддержание порядка и непрерывное совершенствование

Хотя в данной главе я уже много раз использовал словосочетание «поддержание порядка», давайте все же определимся, на чем прежде всего следует сосредоточить внимание. Да, ваша конечная цель — предотвратить возврат к старым, непродуктивным привычкам. Однако недостаточно просто организовать рабочий процесс по принципам PEP, а затем лишь поддерживать его в таком состоянии. Необходимо позаботиться еще и об его усовершенствовании. Вы должны непрерывно, упорно работать над улучшением методов выполнения своей работы. В современном динамичном, высококонкурентном мире мало добиться каких-то успехов и удовлетвориться этим. Вы должны постоянно стремиться к превосходству. Даже если уже добились действительно значительных результатов, вашей целью должно стать непрерывное совершенствование всех составляющих рабочего процесса.

Я уже говорил о том, что люди редко включают в свои списки задач те действия, которые направлены на совершенствование методов работы. И дело даже не в том, что они не думают об этом. В действительности в большинстве компаний, в которых внедрены программы повышения качества, много думают о непрерывном совершенствовании, но не в рамках повседневной работы, а в контексте максимального сокращения объема бракованной продукции за год.

Каждую неделю я обязательно задаю себе вопрос: какие усовершенствования я внесу в свой рабочий процесс на следующей неделе? Затем традиционно включаю в план работы на предстоящую неделю несколько задач, которые позволят

мне облегчить работу, стать более эффективным, расширить свои знания или любым другим способом улучшить методы выполнения работы.

В частности, я могу включить в план на неделю такую задачу: прочитать две главы инструкции к прикладной программе, применение которой я хочу расширить. Я встречал людей, включающих в свой рабочий график определенные цели личностного развития. Я призываю своих клиентов вносить в список задач все идеи, возникающие у них спонтанно, и работать над их реализацией. Научиться пользоваться новым принтером — вот одна из таких задач. У каждого из нас есть тысяча вещей, которым мы хотели бы научиться или улучшить то, как мы их делаем. Так займитесь этим!

Возьмите за правило время от времени просматривать эту и другие книги по организации рабочего процесса в поисках свежих идей. У PEP®WORLDWIDE есть приложение для дистанционного обучения E-PEP, к которому вы можете легко получить доступ со своего компьютера. Оно подскажет вам ряд идей и способов повышения эффективности работы. Непрерывное обучение обеспечивает непрерывное совершенствование.

Включите эти цели в план работы на неделю. Выделите для них время в рабочем графике. Вскоре вы поймете, как можно их достичь за минимальное количество времени. Раз уж задача запланирована, вы обязательно приступите к ее выполнению. Изменения станут неотъемлемой частью вашей повседневной жизни. Вам остается лишь направить их в нужное русло.

## Периодическое наверстывание упущенного

Некоторые люди не испытывают потребности в ежеминутном поддержании порядка. Возможно, у них просто нет желания делать это. Они успешно справляются с рабочей

нагрузкой, периодически наверстывая то, что упускают в ходе работы. Если в разгар реализации проекта или в период максимальной нагрузки они делают все, что в их силах, в конце этого периода они могут уделить какое-то время приведению в порядок всего, что использовалось во время работы. Но в случае применения этого подхода советую придерживаться ряда рекомендаций. Нельзя не заниматься реорганизацией рабочего процесса дольше, чем две недели. Вы должны очень серьезно относиться к поддержанию порядка на своем рабочем месте и в офисе. Создайте эффективную систему напоминаний, чтобы не забыть о чем-то важном.

## Минимальные меры по поддержанию порядка

Если вы правильно организовали рабочий процесс, минимум того, что вам предстоит делать (а это уже лучше, чем ничего), — каждый день перед уходом домой приводить свой рабочий стол в порядок.

## Что делать, если все идет не так, как надо

Итак, вы привели в порядок рабочий стол и офис, который выглядит теперь как кабина самолета F-16, и организованы как никогда раньше. У вас, наконец, выработался такой порядок работы, который позволяет держать под контролем ежедневный поток бумаг, сообщений, информации, электронных писем и т.д. По пятницам вы составляете план работы на предстоящую неделю. Вы купили ноутбук и начали осваивать программы для организации рабочего процесса. Вы довольны собой, немного расслабились — и вдруг оказываетесь в безвыходном положении! Вас вызывают в Токио, чтобы вы на полтора месяца заменили своего коллегу. Или крупный клиент хочет проверить, как вы ведете его счет,



и вам необходимо провести презентацию так, чтобы сохранить клиента, поэтому работаете над презентацией две недели подряд по шестнадцать часов в день. Или едете в отпуск, а по возвращении обнаруживаете в офисе завал невыполненной работы и полный хаос. С вами обязательно будет происходить нечто подобное. И поверьте: лучше грамотно подойти к поиску выхода из таких ситуаций.

Насколько я могу судить по своему опыту, люди не всегда прибегают в таких случаях к помощи *новых* методов работы. Напротив, они часто возвращаются к старым привычкам. Признайтесь честно, вы тоже в таких ситуациях прибегали к старым методам, не так ли? По всей вероятности, вам было очень трудно организовать рабочий процесс. И теперь снова надо повторить всю программу РЕР! Вы уже сделали одну попытку, но просто не относитесь к числу организованных людей. Поверьте, я не раз слышал все это. Но не отчаивайтесь и не сдавайтесь. Существует легкий и безболезненный способ справиться с этим. Посвятите один день организации рабочего процесса по принципу *«Сделайте это сразу же»*. Повесьте на дверь записку, сообщающую, что вас не будет целый день, а затем очистите стол от всех бумаг (разложите их по местам), обработайте электронную почту, обновите список задач, приведите в порядок документы, которые хранятся на вашем компьютере, — иными словами, выполните еще раз весь процесс организации рабочего места! Он пройдет гораздо легче и займет меньше времени, чем тогда, когда вы делали это в первый раз: несколько часов работы — и у вас снова все под контролем.

Для того чтобы день, посвященный наведению порядка, прошел продуктивно, старайтесь ежедневно полностью обрабатывать поток входящей информации. Если на протяжении нескольких дней вам приходилось тратить все свое время на подготовку презентации, уделите один час обработке информации, поступившей за предыдущий день.

Делегируйте максимум работы подчиненным. Решительно (и даже жестко) отказывайтесь от той работы, которую не намерены делать. Воспользуйтесь преимуществами сложившейся ситуации, чтобы понять, насколько эффективно вы можете работать, а когда вернетесь к нормальному режиму, поддерживайте достигнутый уровень!

Возможно, вы никогда не попадете в столь трудную ситуацию. Однако поток работы, которую вам приходится выполнять, может увеличиться и полностью вас захлестнуть. Один наш клиент, директор одной из крупнейших промышленных компаний мира, говорит об этом так:

Когда поток работы увеличивается и накрывает меня с головой, я знаю, что с этим делать, поскольку освоил все необходимые для этого процедуры.

Теперь эти процедуры освоили и вы.

Поддержание порядка означает соблюдение цикла, присущего любой работе, которую вы делаете, — цикла, начинающегося с подготовки к выполнению работы и заканчивающегося возвратом на место всего того, что вы при этом использовали, причем в таком же хорошем или даже лучшем состоянии, чем прежде. Поддержание порядка — это самоорганизация в ходе рабочего процесса. Вы всегда должны быть настроены на изменения к лучшему.

## Выводы и рекомендации

1. Сделав поддержание порядка одной из своих самых важных рабочих практик, вы получите в свое распоряжение хорошо отлаженную систему, которая будет приносить вам пользу на протяжении многих лет. Придерживайтесь рутинной практики поддержания порядка — благодаря этому все усилия, которые вы потратили на освоение принципов повышения

персональной эффективности, полностью оправдают себя в ближайшие годы.

2. Доведите рутинную практику поддержания порядка до такого же уровня автоматизма, с которым меняете масло в двигателе своего автомобиля. Уделите достаточно времени и сил тому, чтобы сделать поддержание порядка своей рутинной практикой. Неспособность поддерживать порядок приведет к тому, что вы не сможете выполнять свою работу.
3. Используйте системы, которые не позволят вам вернуться к старым методам работы. Придерживайтесь рутинной практики, которая обеспечит непрерывное совершенствование методов работы и поможет сделать поддержание этих систем в порядке неотъемлемой частью рабочего процесса. Включайте задачи по поддержанию порядка в свой план работы на неделю.
4. Не забывайте рассматривать работу, которую предстоит выполнить, с точки зрения рабочих циклов. У каждого участка работы, каждой задачи есть свои начало, середина и конец. Начальный этап сводится к организации процесса выполнения задачи (планированию, подготовке и обеспечению всем необходимым). Середина — это собственно ее выполнение. И, наконец, последний этап, помимо завершения задачи, включает в себя еще и действия по поддержанию порядка — например, возврат на свои места и улучшение состояния всего того, что использовалось в ходе работы (в том числе документов, папок, инструментов и т.д.).
5. Тотальная компьютеризация означает, что бумажные документы — не единственное, что нужно поддерживать в порядке. Теперь у вас есть еще и компьютерные файлы, и электронные письма. Чтобы поддерживать в порядке жесткий диск, необходимо создать

и регулярно использовать систему резервного копирования — это защитит от потери данных, которые хранятся в цифровом формате, в случае внезапных неполадок в системе энергоснабжения.

6. В ходе составления плана работ на предстоящую неделю выделите в нем время для организации рабочего процесса. Регулярно обновляйте свои файлы. Проводите процедуру резервного копирования жесткого диска. Проверяйте наличие запаса необходимых расходных материалов и офисных принадлежностей. Придерживайтесь квартального, годового или любого другого графика организации рабочего процесса — это позволит поддерживать его на должном уровне.
7. Если обнаружите, что тратите время на поддержание в рабочем состоянии того, чем редко пользуетесь, поставьте под сомнение вопрос ценности этой вещи для вас. Если поймете, что можете без нее обойтись, так и сделайте!
8. Выполняйте свою работу организованно. Включите меры по поддержанию порядка в свои планы — тем самым вы обеспечите их выполнение от первого до последнего пункта. Планируйте успех. Сформируйте полезные привычки. Доведите поддержание порядка до автоматизма — и вскоре обнаружите, что это достаточно легкий шаг на пути к успеху.
9. Не останавливайтесь на достигнутом. Ваша реальная цель — непрерывное совершенствование во всем. Программа персональной эффективности — это инструмент, или подход, который позволит вам достичь этой цели.

# Эпилог. Всего одна новая привычка

Уравновешенного человека характеризует не наличие определенных привычек, а способность корректировать их или реагировать на изменение обстоятельств. Такой человек готов к переменам — в отличие от непреклонного, слишком категоричного человека, упрямо стоящего на своем.

*Вендел Джонсон*

Возможно, на этих страницах не так уж много глубоких размышлений, но вы найдете на них много рекомендаций, продиктованных практическим опытом.

По сути, в книге идет речь о том, что определяет ваш подход к выполнению работы, — ваших привычках. Большинство людей возразят (и, как мне кажется, многие действительно верят в это), что изменить свои привычки очень трудно. Да, это действительно задача не из легких, но все-таки она осуществима. Вы можете взять на вооружение новые методы выполнения работы, сформировать новые привычки. Возможно, с вами было такое: вы случайно или из любопытства зашли в новый ресторан, но он вам так понравился, что теперь вы намерены возвращаться туда снова и снова.

Все начинается с формирования одной новой привычки — действовать. Как только у вас появится мысль

применить на практике новый метод выполнения работы — *сделайте это сразу же!*

Плохая привычка — это не просто склонность к беспорядку, но еще и постоянное игнорирование ситуации, нежелание что-либо с этим делать. Разорвите порочный круг и начните избавляться от плохой привычки прямо сейчас, вместо того чтобы откладывать на потом. Сделав это, вы увидите, как быстро ее преодолеете. Только от вас зависит, приступите ли вы к реализации идей сразу же после их появления. Поступая так, вы увидите, что действительно способны стать хозяином своих привычек.

# Список рекомендуемой литературы

1. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.
2. Franklin Becker, Fritz Steele. Workplace by Design. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
3. Фрэнк Беттджер. От неудачника до успешного бизнесмена. — Минск : Попурри, 2011 г.
4. Bittel, Lester R. Right on Time. — New York: McGraw-Hill, 1991.
5. Bliss, Edwin C. Getting Things Done: The ABC's of Time Management. — New York: Scribner, 1976.
6. Andy Bruce, Ken Langdon. Do It Now. — New York: DK Publishing, 2001.
7. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М. : Альпина Паблишер, 2012 г.
8. Питер Друкер. Эффективный руководитель. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012 г.
9. Билл Дизель. Outlook 2002 для «чайников» — М. : «Диалектика», 2003.
10. Albert Ellis, William J. Knaus. Overcoming Procrastination. — New York: Signet, 1979.
11. Ellwood, Mark. Cut the Glut of E-Mail. — Toronto: Pace Productivity, 2002.

12. Fiore, Neil. *The Now Habit*. — New York: Penguin Group, 1989.
13. Fiore, Neil. *The Now Habit*. 2nd ed. — New York: Penguin Group, 2007.
14. Дэн Гукин. *Компьютер для чайников*. — М. : Вильямс, 2011 г.
15. Gray, Albert E. N. *The Common Denominator of Success* / [www.theintellectualviewpoint.com/reading/thecommondenominatorofsuccess-albertengray.pdf](http://www.theintellectualviewpoint.com/reading/thecommondenominatorofsuccess-albertengray.pdf)
16. Scot Haberman, Andrew Falciani, Scott Haberman. *Mastering Lotus Notes R5*. — San Francisco: Sybex, 1999.
17. Katie Hafner, Matthew Lyon. *Where Wizards Stay Up Late: The Origins of the Internet*. — New York: Simon & Schuster, 1996.
18. Hedrick, Lucy H. *365 Ways to Save Time*. — New York: Hearst Books, 1992.
19. Наполеон Хилл. *Думай и богатей*. — Минск : Попурри, 2011 г.
20. Hobbs, Charles. *Time Power*. — New York: Harper & Row, 1987.
21. James M. Jenks, John Kelly. *Don't Do. Delegate!* — New York: Ballantine Books, 1985.
22. Jensen, Bill. *Work 2.0: Rewriting the Contract*. — New York: Perseus, 2002.
23. Knaus, William. *Do It Now: How to Stop Procrastinating*. — New York: Prentice-Hall Press, 1979.
24. Kraynak, Joe. *The Complete Idiot's Guide to Computer Terms*. — Indianapolis, IN: Alpha Books/Macmillan Computer Publishing, 1994.
25. LeBoeuf, Michael. *Working Smart: How to Accomplish More in Half the Time*. — New York: Warner Books, 1979.



26. Dorothy Lehmkuhl, Dolores Cotter Lamping. *Organizing for the Creative Person*. — New York: Crown Trade Paperbacks, 1993.
27. Stephen Londergan, Pat Freeland. *Lotus Notes 5 for Dummies*. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1999.
28. Mackenzie, R. Alec. *The Time Trap*. — New York: McGraw-Hill, 1972.
29. Mayer, Jeffrey J. *Time Management for Dummies*. Foster City, CA: IDG Books, 1995.
30. McCay, James T. *The Management of Time*. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1959.
31. Ann McGee-Cooper, Duane Trammell. *Time Management for Unmanageable People*. — New York: Bantam Books, 1993.
32. Morgenstern, Julie. *Never Check E-Mail in the Morning*. New York. Simon & Schuster, 2004.
33. Morris, Larry. *E-Mail and Messaging*. — Indianapolis, IN: New Riders Publishing, 1994.
34. Negroponte, Nicholas. *Being Digital*. — New York: Vintage Books, 1995.
35. Nelson, Stephen L. *The World Wide Web for Busy People*. — Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill, 1996.
36. Том Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — Альпина Паблишер, 2011 г.
37. Jim Peterson, Roland Smith. *The 5S Pocket Guide*. — Portland, OR. Productivity Press, 1998.
38. Petrick, Jane Allen. *Beyond Time Management*. — Palm Beach, FL: Informed Decisions International, 1998.
39. Pocket Mentor. *Running Meetings*. — Watertown, MA: Harvard Business School, 2006.

40. Sunny Schlenger, Roberta Roesch. How to Be Organized in Spite of Yourself. — New York: New American Library, 1989.
41. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.
42. Seymour, Jim. Jim Seymour's PC Productivity Bible. — New York: Brady/Simon & Schuster, 1991.
43. Winston, Stephanie. Getting Organized. — New York: Warner Books, 1978.

# От автора

Я выражаю глубокую признательность тем людям, которые прямо или косвенно помогли этой книге появиться на свет. Это четвертое издание — впервые книга была опубликована пятнадцать лет назад. За этот период количество людей, внесших свой вклад в работу над книгой, еще больше возросло. Книга не стала бы настолько популярной без оказываемой мне с самого начала поддержки друзей, клиентов и партнеров по бизнесу. Вот эти люди:

- Мой агент и мои издатели из Executive Excellence: Кен Шелтон, Трент Прайс и Мег Маккей.
- Редактор Ричард Наррамор; помощник редактора Тиффани Гроглио; мои первые редакторы из издательства John Wiley & Sons, Inc. — Паула Синнотт, Линда Индиг, Ренана Майерс, Джон Махани и Мэри Даниэлло.
- Моя особая благодарность многочисленным клиентам и друзьям, которые нашли время, чтобы поделиться со мной своими впечатлениями.
- Я благодарю всех сотрудников и владельцев компаний, работающих по лицензии PEP® WORLDWIDE, которые обогатили наш опыт работы с клиентами и дали мне много ценных советов по поводу содержания данной книги.
- Моя особая благодарность Бари и Линн Шерман за вклад в написание главы 9. На протяжении многих лет они помогают клиентам успешно освоить методы

работы в мобильной рабочей среде. Этот опыт существенно обогатил книгу и, вне всяких сомнений, поможет тем, у кого возникают трудности с работой в виртуальных офисах, функционирующих на базе передовых технологий.

- Выражаю глубокую признательность Айре Чалеффу за ту редакторскую работу и важные советы, которые отражены во многих разделах книги.
- Лина (Хольмберг) Дэвидсон, Джей Гурвиц, Эрик Магнуссон, Рон Хопкинс, Питер Дюрсон, Менно ван дер Хевен, Йохан и Рэнди Хольст, Бруно Савоят, Денис Хили, Энн Сирлз, Майк и Линн Валентайн, Бук Боума, Шэрон Макгэнн, Бенно Янгеборг, Маргарета Норелл, Кэтрин Бивар, Лоес Нойх, Соня Стрич, Катарина Дитц, Сюзанна Ландберг, Джим Робинсон, Майкл Конгстад, Наташа Масиус, Ханс Вагенар, Олег Проценко, Моника Ивескольд, Элиза Дженсен Лабiano, Маргарета Хагстедт и Моник Бринкмен — благодарю всех вас за ваш вклад, кропотливую работу и преданность.
- Я особенно признателен Брите Норберг и Джаните Торнер из шведского банка Svenska Handelsbanken за предоставленную мне помощь в создании первоначального варианта программы персональной эффективности.
- И наконец, благодарю свою жену Джил и наших детей Брук, Куинн и Маккензи за то, что они так терпимо относились ко мне во время написания этой книги, а также за их любовь и поддержку, благодаря которым эта книга появилась на свет.

*Керри Глисон*

**Максимально полезные  
книги от издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»**

# Об издательстве

## Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

## Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,  
*Игорь Манн,*  
*Михаил Иванов,*  
*Михаил Фербер*

# Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

## Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем в самой книге и на ее странице на нашем сайте, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам три экземпляра этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

Мы внимательно читаем все письма. Если предложенная вами книга заинтересует нас, мы обязательно свяжемся с вами.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Мы ждем!

*Игорь Манн*

# Где купить наши книги

Узнайте, где можно купить наши книги в вашем городе, на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru).

## **Специальное предложение для компаний**

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: (495) 792-43-72, [b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

## **Книготорговым организациям**

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — Торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1, (495) 411-50-74, [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

### *Санкт-Петербург*

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04, [server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

### *Нижний Новгород*

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде

603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3;  
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20, 275-30-02, [reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)



*Ростов-на-Дону*

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, д. 243а; +7 (863) 220-19-34, 218-48-21, 218-48-22, info@rnd.eksmo.ru

*Самара*

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»; +7 (846) 269-66-70 (71...79), RDC@samara.eksmo.ru

*Екатеринбург*

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская, д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

*Новосибирск*

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск, ул. Линейная, д. 114; +7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

*Хабаровск*

Филиал «РДЦ Новосибирск» в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

*Казахстан*

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3а, +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99), RDC-Almaty@mail.ru

# Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>

The image shows a screenshot of the Facebook profile page for 'Манн, Иванов и Фербер'. At the top, there is a login section with the Facebook logo, a search bar, and fields for 'Электронная почта или телефон:' and 'Пароль:'. Below the login fields are buttons for 'Не выводить из системы' and 'Забыли пароль?'. The main header area features the text: 'Манн, Иванов и Фербер зарегистрирован(а) на Facebook. Чтобы связаться с Манн, Иванов и Фербер, зарегистрируйтесь в Facebook сегодня.' There are buttons for 'Регистрация' and 'Войти'. A large quote is displayed: 'НЕ МОЖЕШЬ — УМРИ. -ТОМ ПИТЕРС-'. Below the quote is a small image of a book cover titled 'Семейный ужин' by Радислав Гандапаса. The profile name 'Манн, Иванов и Фербер' is prominently displayed, along with a 'Мне нравится' button and a notification that 19,771 people like the page and 1,638 are talking about it. Below the name are icons for 'Издатель', 'фотографии', 'Отметки "Мне нрав...', 'Twitter', and 'Email Signup'. The 'Издатель' section states: 'Мы издаем книги, которые нравятся нам самим. И делаем это на совесть.' The 'фотографии' section shows a profile picture. The 'Отметки' section shows a thumbs-up icon and the number '19 771'. The 'Twitter' section shows the Twitter logo. The 'Email Signup' section shows an envelope icon and a dropdown menu with '4'. Below the profile information, there is a 'Самое важное' dropdown menu. The main content area shows a post from 'Манн, Иванов и Фербер' with a book cover icon, the text 'Как насчет карманной Камасутры? Для оратора :)', and a link to a bestseller audiobook: 'Бестселлер Радислава Гандапаса в формате аудиокниги уже в продаже - http://mann-ivanov-ferber.ru/books/audio/KamaSutra-for-the-speaker/'. On the right side, there is a 'Также на:' section with a link to 'http://mann-ivanov-ferber.ru'. Below that, there is a 'Недавние публикации от других на Манн, Иванов и Фербер' section with a 'Все' button. A post from 'Илья Сотонин' is visible, with the text 'Что-нибудь планируете из этого?' and a notification that 1 person likes it and it was posted 5 hours ago.



Керри Глисон

## **Работай меньше, успевай больше**

### **Программа персональной эффективности**

Ответственный редактор *Наталья Шулпина*

Редактор *Татьяна Сквородникова*

Корректоры *Валентина Балог, Юлия Жандарова*

Дизайн переплета *Вадим Ганненко, Александр Завгородний*  
(*bangbangstudio.ru*)

Верстка *Ольга Мишутина*

Подписано в печать 31.08.2012.

Формат 60×90/16. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 22.

Тираж 3000 экз. Заказ № 1943.

**ISBN 978-5-91657-528-6**



9 785916 575286

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ОАО «Типография «Новости»»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

# КПЧ книги

У Игоря Манна есть своя формула расчета полезности деловой книги — некий КПЧ (коэффициент полезности чтения). Чтобы найти его, нужно разделить число полезных для вас идей книги на общее число страниц в ней.

Как сосчитать полезные идеи? Наткнувшись в тексте на интересную мысль, факт, пример, которые можно применить в работе, ставим галочку напротив, а в конце книги записываем номера полезных страниц.

Вот, например, конспект одной из наших книг: 10, 11, 16, 17, 18, 28, 54, 57, 61, 68, 74, 88, 90, 91, 92, 93, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 115, 119, 121, 126, 132, 137, 139, 146, 154, 161, 169, 175, 184, 186, 187, 198.

Итого: 40 страниц — 40 идей (может быть и больше, так как на одной странице может быть несколько идей). Общее число страниц в книге, не считая рекламных, — 206; следовательно,  $\text{КПЧ} = 40/206 = 19\%$ .

Книги с КПЧ выше 15% достойны того, чтобы остаться в домашней библиотеке.

Чтобы вам было удобно определять КПЧ, мы создали специальную оценочную страницу (см. на обороте). Здесь же вы можете записать собственное мнение о книге и дать ей оценку.

Попробуйте — может, и вам придется по душе такая модель.

Дата начала чтения    Дата окончания чтения    Общее число страниц

Номера полезных страниц


КПЧ книги (см. на обороте) .....

Мое мнение о книге .....

.....

.....

.....

.....

Моя оценка:    1    2    3    4    5

(обвести или подчеркнуть)