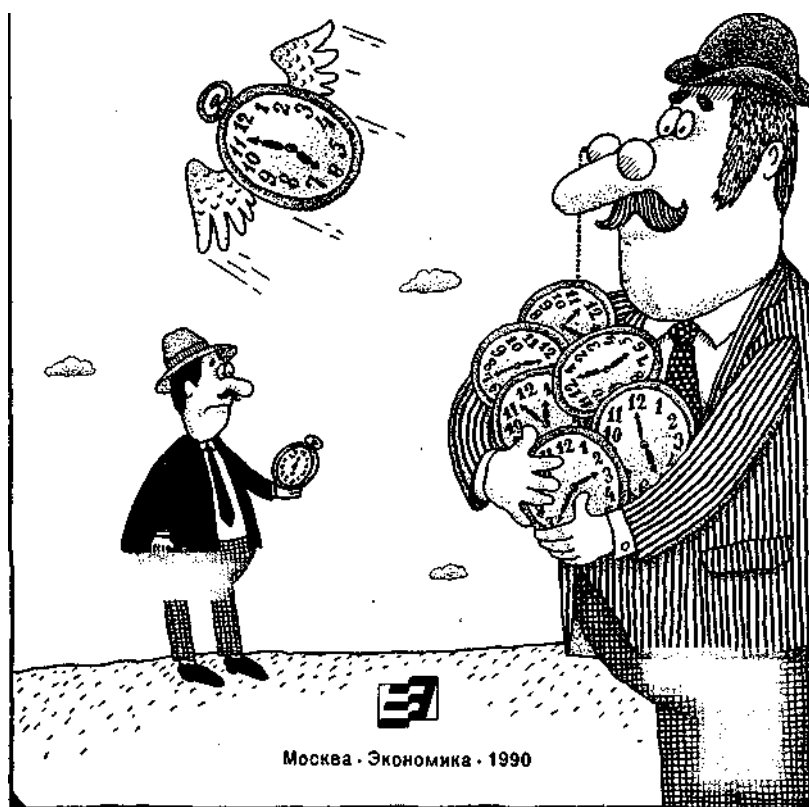


Л. Зайверт  
**ВАШЕ ВРЕМЯ  
В ВАШИХ  
РУКАХ**

СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ,  
КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ



## Содержание

<b>Ключ к профессиональному самовыражению . . .</b>	<b>7</b>
<b>0. Введение: Управляйте сами своим временем — но с помощью метода . . . . .</b>	<b>17</b>
0.1. Значение времени . . . . .	21
0.2. Инвентаризация времени. Рабочий стиль, который Вы до сих пор практиковали (самоанализ) . . . . .	26
0.3. Функции самоменеджмента («Круг правил») . . . . .	37
0.4. Назначение данной книги. . . . .	38
<b>1. Постановка целей: как работать над своими жизненными планами. . . . .</b>	<b>43</b>
1.1. Значение постановки целей. . . . .	44
1.2. Нахождение целей. . . . .	46
1.3. Ситуационный анализ. . . . .	54
1.4. Формулирование целей. . . . .	60
<b>1.5. Резюме. . . . .</b>	<b>62</b>
<b>2. Планирование: как готовить выполнение своих задач . . . . .</b>	<b>65</b>
2.1. Основы планирования. . . . .	66
2.2. Принципы и правила планирования времени . . . . .	70
2.3. Система планирования времени. . . . .	77
2.4. Составление планов дня с помощью метода «Альпы» . . . . .	82
2.5. Менеджмент с помощью дневника времени. . . . .	90
2.6. Резюме. . . . .	94
<b>3. Принятие решений: как вскрыть резервы производительности и возможности саморазгрузки . . . . .</b>	<b>97</b>
3.1. Необходимость принятия решений. . . . .	98
3.2. Принцип Парето (соотношение 80:20). . . . .	101
3.3. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ . . . . .	102

3.4. Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра . . . . .	107
3.5. Основы делегирования. . . . .	109
3.6. Резюме. . . . .	120
<b>4. Реализация и организация: как овладеть трудовым процессом и реализовать трудовую активность . . . . .</b>	<b>123</b>
4.1. Организационные принципы распорядка дня . . . . .	125
4.2. Естественный дневной ритм (график работоспособности)	136
4.3. Менеджмент на основе биоритма . . . . .	140
4.4. Индивидуальный рабочий стиль/саморазгрузка . . . . .	147
4.5. Составление рамочного плана дня (упражнение) . . . . .	154
4.6. Резюме. . . . .	155
<b>5. Контроль: как обеспечить успех и запланированный результат. . . . .</b>	<b>159</b>
5.1. Функции контроля. . . . .	160
5.2. Контроль процесса. . . . .	161
5.3. Контроль результатов . . . . .	164
5.4. Обзор истекшего дня (самоконтроль). . . . .	166
5.5. Резюме. . . . .	167
<b>6. Информация и коммуникации: как целесообразно и рационально вести совещания, телефонные переговоры и корреспонденцию. . . . .</b>	<b>169</b>
6.1. Значение информации и коммуникаций. . . . .	170
6.2. Рациональное чтение. . . . .	171
6.3. Рациональное проведение совещаний. . . . .	186
6.4. Рациональные собеседования (управление потоком посетителей). . . . .	191
6.5. Переговоры по телефону. . . . .	198
6.6. Рациональное ведение корреспонденции. . . . .	212
6.7. Использование листков-памяток и формуляров . . . . .	218
6.8. Резюме. . . . .	221
<b>7. Претворение в практику. . . . .</b>	<b>225</b>
7.1. Ретроспективный взгляд и план мероприятий . . . . .	226
7.2. Договор на изменение. . . . .	227
7.3. Указания по претворению в практику. . . . .	228
7.4. Стратегия «бегства» и препятствия. . . . .	230

## Ключ к профессиональному самовыражению

Кто приобрел эту книгу, тот сделал шаг к познанию самого себя. Сколько способных, а нередко и талантливых людей мало чего добивались в жизни по одной лишь причине.

Какой?

Они не смогли достаточно разумно использовать свое время. А оно — бесплатное добро, и каждый имеет его в равном количестве. При этом время — один из самых дорогих ресурсов.

Эти тезисы взяты из книги, которую Вы держите в руках. Ее автор, профессор Лотар Й. Зайверт — руководитель Института рационального использования времени, ведущий эксперт по рационализации труда менеджеров. Одна из его лучших книг — «Ваше время — в ваших руках» — несомненно, будет очень полезна для советского читателя.

Уж кому-кому, а нашему читателю такая книга крайне нужна. В самом деле, времени мы имеем столько же, сколько и американцы, шведы, англичане... Но сопоставимы ли наши социально-экономические результаты с их аналогичными результатами? Почему мы занимаем 77-е место в мире по уровню потребления на душу населения? Что, нам не хватает материальных или человеческих ресурсов?

Более чем хватает. Даже другим одалживаем. Но нас постоянно подводит неумение, а порой и просто нежелание, рационально распорядиться своим временем. Но зато многие из нас хорошо усвоили, что нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

В предлагаемой читателю книге идет деловой разговор о том, как организовать время, чтобы работать в оптимальном деловом режиме, не утрачивая разнообразных че-

ловеческих радостей, сберегая свое здоровье. Как утверждает автор, настоящая книга укажет Вам пути и возможности достижения Вашей цели — иметь время для всего существенного, время для продуктивного творчества, время для личной жизни, для семьи.

Автор — знаток современного менеджмента. Бесспорно его замечание, что перегрузка многих руководителей является следствием пересечения их многочисленных задач, необходимости одновременно заниматься многими делами. Кроме того, по справедливому выражению В. И. Реддина, многие менеджеры слишком ориентированы на процесс деятельности (полезность действия) и недостаточно — на ее цель, т. е. на результативность.

Что необходимо предпринять, чтобы избежать таких ошибок?

Ответом на поставленный вопрос является авторская концепция самоменеджмента. Ее суть — это индивидуальная технология использования суточного (рабочего) времени, основанная на испытанных методах организации жизнедеятельности и управленческого труда. Чтобы сразу убедить читателя в актуальности самоменеджмента, автор предлагает провести самопознавательное экспресс-тестирование. По его итогам читатель может сделать вывод, насколько хорошо он реализует свое рабочее время. Как правило, у многих из нас есть проблемы в этом плане. Предвосхищая это, автор предлагает последовательно и тщательно проработать каждую главу книги, что поможет тем, кто так поступит, научиться рационально использовать имеющееся в распоряжении время, правильно его планировать, обрести уверенность в себе и избавиться от стрессов, а в итоге — ежедневно добиваться успехов, мыслить целеустремленно и работать в соответствии с поставленными перед собой задачами.

Тонко разбираясь в человеческой психологии, автор сознает, что его призывы к самоменеджменту многими могут быть поняты, но не приняты по причине повседневно срабатывающего стереотипа мышления. Разве мало в жизни фактов, когда самые убедительные рекомендации, адресуемые взрослым людям и признаваемые ими, не становятся их личными убеждениями, внутренними стимулами к действию. Чтобы избежать этого, автор приводит в книге интересные афоризмы. Например: «Плыть не так, как ветер дует, а как парус поставлю», «Время — это не только деньги, время более значимо,

чем деньги, время — это нечто такое же, как сама жизнь». Или разнообразные эмпирические данные. Например, результаты опроса тысячи менеджеров, согласно которому из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно времени, десятерым требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает 50 % времени.

После всего этого автор обращается к читателю со следующим откровением: его книга предназначена не для созерцательного прочтения, а для работы, для сотрудничества читателя с автором, поэтому обращение к ней предполагает определенные обязательства со стороны читателя. Что это за обязательства? Всего лишь навсего прочтение без пропусков, творческое восприятие авторских рекомендаций, привнесение в свой стиль работы тех изменений, которые необходимы, согласно рекомендациям автора, для продуктивного использования своего рабочего времени.

И это требование автора не следует рассматривать как его амбиции или претензии. Книга добротна сделана. В ней масса интересного инструментального (прикладного) материала, позволяющего читателю по ходу ее чтения осуществлять самооценку своих умений в области постановки целей, планирования работы, принятия решений, организации потоков информации. В книге все это изложено предельно ясно, образно, дидактически продуманно. В ней содержатся многочисленные тесты, с помощью которых каждый читатель может многое познать в самом себе, найти простые решения по оптимизации своего стиля работы.

Особое внимание читателей хотелось бы привлечь к двум ведущим авторским положениям, которые являются своеобразным рефреном всей книги.

Во-первых, принцип приоритетов. Сам по себе этот принцип для нас не нов. Вспомним слова Д. Дидро: «Предварительное знание того, что хочешь сделать, дает смелость и легкость». Из теории систем общеизвестно значение системообразующих факторов. Широко применено в практике ленинское определение главного звена в цепи событий. Однако в управленческой деятельности принцип приоритетов все-таки не нашел должного распространения. Во многом виной тому была организация нашей экономики, жестко централизованной и с громадным ведомственным аппаратом, который постоянно выдавал хозяйственным руководителям раз-

нообразные «ЦУ», не позволяя им ни шагу сделать самостоятельно, обставляя их управленческую деятельность обильным нормативным «частоколом».

В современной нашей хозяйственной ситуации, когда широко утверждается аренда и все больше предприятий становятся свободными «производственными ассоциациями», от руководителя производства требуется подлинная интеллектуальная самостоятельность. В этой связи умение правильно распорядиться своим рабочим временем и научить своих подчиненных таким же образом им распоряжаться выступает в качестве наиважнейшего требования, предъявляемого к его управленческой деятельности. Другими словами, профессионализм руководителя в решающей мере определяется рациональным установлением приоритетов.

Оговоримся, что это не открытие. Еще Демокрит советовал, что лучше думать перед тем, как действовать, чем после. В наше сложное время совет Демокрита стал одним из принципов образа жизни многих людей.

В авторском изложении он выступает в виде самостоятельного установления руководителем в своей деятельности реестра задач: «А — Б — В». Практически это выглядит так: руководитель при планировании своего рабочего дня (недели, месяца, квартала, года), исходя из критерия значимости, важности, срочности задач, выделяет из них «А» — наиболее значимые, важные и срочные, «Б» — значимые, важные и несрочные, «В» — менее значимые, менее важные и несрочные. Затем в соответствии с иерархией задач руководитель в своем рабочем плане выстраивает их в соответствующий ряд и определяет время и сроки выполнения.

Как известно, типичной трудностью для многих руководителей является конкретное определение, сколько времени надо выделить на решение поставленных задач. Для преодоления этой трудности в книге описывается принцип итальянского экономиста В. Парето. Согласно этому принципу («80:20») в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени менеджер достигает 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

Как прост принцип Парето! Но насколько он практически ценен. Конечно, простота не должна провоцировать на упрощенность восприятия, представление о технологической легкости освоения. В книге приводятся

многочисленные данные, свидетельствующие о том, насколько разнообразны «пожиратели времени». Одним из надежных способов борьбы с ними является строгое распределение времени в соответствии с принципами приоритетности и Парето.

Читателей заинтересуют те практические рекомендации, которые приводятся в книге для успешного применения названных принципов. Конечно, эти рекомендации условны. Так, автор советует, чтобы задачи группы «А» составляли 15 % количества всех задач, которыми занят руководитель, задачи группы «Б» — в среднем 20 % их объема, а задачи группы «В» в общем удельном весе задач руководителя «тянут» на 65 %, но имеют примерно 15 % в общей «стоимости» всех его дел. Подобный расклад является хорошим ориентиром для любого руководителя. Однако могут быть и другие оценочные критерии удельного веса задач и их «стоимости». Главное, чтобы не были нарушены границы разумного распределения дел, которыми занят руководитель, неукоснительно соблюдены принципы приоритетов и Парето.

Желая подстраховать читателя, автор специально акцентирует его внимание на простом вспомогательном средстве, применение которого особенно полезно в тех случаях, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Речь идет о принципе американского генерала и президента Д. Эйзенхауэра.

Читатель, наверное, на собственном опыте знает, что все умное — просто. И наоборот. Чем меньше ума вложено в какое-то дело, тем оно сложнее. В этом еще раз можно убедиться, ознакомившись с принципом Д. Эйзенхауэра.

В чем его простота и полезность? В зависимости от степени важности и срочности задачи различаются по четырем гипотетическим оценкам: задачи «А» выполняются без промедления; задачи «Б» выполняются в предварительно установленные сроки; задачи «В» выполняются теми, кому руководитель их поручает; остальные задачи переправляются в корзину для бумаг.

Не правда ли, бесхитростный принцип! Однако прав автор, обращая внимание на то, что от многих менеджеров его применение требует высокого профессионализма и нередко деловой интуиции в определении задач «А». Кроме того, для осуществления этого

принципа надо иметь думающих соисполнителей и личное мужество при «сбросе» каких-то задач в бумажную корзину. В самом деле, как именно задачи, которыми тот или иной руководитель привык заниматься годами, надо, ознакомившись с принципом Д. Эйзенхауэра, выбросить в бумажную корзину?

Мои исследования стиля работы хозяйственных руководителей свидетельствуют, что одной из причин несложившейся их служебной карьеры является стремление все делать самим, за всех отвечать. Как правило, такой стиль притупляет у руководителя чувство главного в своей работе, не позволяет в полной мере проявить свои профессиональные возможности. Утопая в потоке дел, персонально включаясь в исполнение многих из них, он зачастую напрасно растрачивает свою интеллектуальную энергию, физически и психически подрывает свое здоровье. Кроме того, его подчиненные, зная подобную слабость руководителя брать работу на себя, с удовольствием ее уступают ему, одни — сочувствуя при этом, а другие — злорадствуя. В итоге страдает коллектив, дискредитируется сложившаяся система управления.

Для улучшения стиля работы менеджера есть еще один рациональный прием. Это второе положение, на которое мне хотелось бы обратить внимание читателя.

Речь пойдет о делегировании. Автор пишет, что руководители, которые много делегируют, наиболее популярны у своих подчиненных. То есть он особо выделяет значение этого способа управления для утверждения авторитета руководителя. Казалось бы, должна быть иная реакция у подчиненных, когда руководитель «взваливает» на них свою работу. Но в том-то и дело, что делегирование — отнюдь не создание для подчиненных дополнительных трудностей, а продуманная система мер по их профессиональному росту. Руководитель посредством делегирования выражает доверие своим подчиненным, делает их активными соучастниками бизнеса, проявляет заинтересованность к их служебному инакомыслию и творчеству.

Итак, делегирование — не уход руководителя от своих дел, не снятие им своей персональной ответственности за процветание предприятия, а продуктивно действующий способ активизации подчиненных, направленный на осознание ими своей роли в жизнедеятельности коллектива, в котором они трудятся и успехи которого им небезразличны.

Делегирование помогает руководителю «разгрузить» свое время в соответствии с принципом приоритетности задач, способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников и лишней раз позволяет убедиться в их профессиональных качествах, что положительно сказывается на мотивации труда и руководителя, и его подчиненных.

В книге подробно представлены основные правила делегирования. Они несложны. Когда читатель с ними ознакомится, быть может, он почувствует какое-то разочарование. Ну в самом деле, что необыкновенного в этих правилах: подобрать подходящих сотрудников, распределить сферы ответственности, координировать выполнение порученных задач, стимулировать и консультировать подчиненных, осуществлять контроль за рабочими процессами и результатами, пресекать попытки переделегирования.

Не будем спешить с выводом. Еще раз вдумаясь в эти бесхитrostные правила менеджмента. Их соблюдение воспроизводит особую систему управленческих отношений, в которой формализованные и неформализованные отношения взаимопереплетены. Да, делегирование воспроизводит специфический срез в структуре отношений «руководитель-подчиненный». Здесь проявляется своеобразный «режим общения», смыслом которого является активное сотрудничество. Не случайно делегирование осуществляется с наилучшим эффектом теми руководителями, которые умеют ладить с подчиненными, увлечь их поставленными задачами, возбудить у них человеческий и профессиональный интерес к своей личности.

Таким образом, делегирование — это не вариант высвобождения руководителя от работы, а эффективный метод раскрытия личностно-делового потенциала подчиненных. Чем лучше это получается у руководителя, тем выше уровень его управленческого мастерства. В этой связи невольно приходит на память мысль Н. М. Карамзина: талант великих душ есть узнавать великое в других людях. Лучше и не скажешь о сути делегирования в управлении.

Верный своему принципу — не только озадачить читателя, а прежде всего практически ему помочь, автор подробно рассматривает многие технологические приемы

мы делегирования. Их формулировки он предваряет своим предложением, адресованным читателю. Оно состоит в том, что ему предлагается экспресс-тест «Как Вы справляетесь с делегированием?» Тестируя самого себя, читатель может в течение нескольких минут убедиться во всем том, что ранее было сказано о делегировании, в необходимости приложить немало усилий, познать ряд его тонкостей, систематизации опыта сотрудничества с подчиненными. При серьезном отношении к делу все это вызовет у читателей живой интерес к внимательному ознакомлению с теми практическими рекомендациями по делегированию, которые щедро предлагает автор.

Значительная часть книги посвящена распорядку рабочего дня, технологии контроля, рационализации совещаний, ведения телефонных переговоров, работе с корреспонденцией. У нас с этими проблемами «всегда много проблем». К сожалению, в функционирующих системах подготовки и повышения квалификации руководителей практически мало учат тому, как не создавать эти проблемы или эффективно их преодолевать. Более-менее у нас занимают организацией документооборота. Вместе с тем ряд специфических вопросов, о которых рассказывается в книге, у нас еще не стал предметом серьезного осмысления, а потому и в профессиональной подготовке менеджеров они не занимают должного места.

У автора есть интересное высказывание: «Овладеть событиями дня». В нашей интерпретации это то, что мы называем освобождением от текучки, которая стала бичом, наносящим болезненные раны многим руководителям. Не однажды приходилось убеждаться в том, насколько отрицательно сказывается на работе управленческого персонала постоянное вторжение в его деятельность неожиданных посетителей, различных бумаг, телефонных звонков. Конечно, прав автор, формулируя одно из своих правил «овладения событиями дня»: работа должна подчиняться мне, а не наоборот. Как говорится, легко сказать, а попробуй освободись от текучки, которую тебе навязывают и сверху, и снизу.

Все же стоит попытаться воспользоваться теми советами, которые предложены в книге. Хочу сразу предупредить, что кто-то, знакомясь с ними, проявит некоторый скептицизм. Например, вчитываясь в 25 организационных принципов, которые с немецкой педантич-

ностью четко разнесены на три временные группы: начало дня (1—8), течение дня (9—20), конец дня (21—25). Каждый из этих организационных принципов развернут вплоть до таких советов, как хорошо выспаться, нормально позавтракать, контролировать свои привычки, своевременно делать паузы отдыха. Кстати, в книге приводятся временные сроки пауз, которые необходимо соблюдать руководителю в процессе своего рабочего дня. Так как в ней нет рекомендаций, чем полезно заполнить эти паузы, то с удовольствием адресую читателей к своим работам, в которых рассказывается о «формуле выживаемости» руководителя и о том, какими средствами ее можно реализовать.

Горько признавать, но у нас совещания обладают эпидемической распространенностью. Однако и за рубежом менеджер от них тоже не освобожден. По данным автора, от 50 до 80 % своего времени менеджеры проводят на различных конференциях и совещаниях, что прежде всего наносит экономический ущерб предпринимательству. В этой связи вспоминается книга П. М. Керженцева «Принципы организации», в которой он рассказывает, как у нас в свое время проводились съезды Советов. В ожидании начала одного из заседаний у П. М. Керженцева завязался диалог с сидящим рядом американским журналистом. Последнего удивляло, что, хотя после назначенного времени прошло около часа, работа съезда не начиналась. Он подсчитал, сколько человек находилось в зале. Оказалось, что в совокупности было уже потеряно столько времени, сколько нужно, чтобы построить два самолета. П. М. Керженцев заключает: «Мы прождали еще „с пол-самолета“, и только тогда заседание началось»<sup>2</sup>.

Не будем терять самолеты. Тем более в условиях перестройки экономики. Нам это дорого обходится. И в результате оборачивается не только материальными потерями, но и политическими, морально-психологическими издержками. Вот почему есть прямой смысл добросовестно воспринять 25 советов и правил по рационализации подготовки и проведения совещаний. Не следует забывать простые деловые пожелания наподобие

<sup>1</sup> Шепель В. М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984; Управленческая этика. М.: Экономика, 1989.

<sup>2</sup> Керженцев П. М. Принципы организации. М.: Экономика, 1968. С. 336.

такого: самая большая ошибка после совещания — отсутствие протокола или плохой протокол. Или об овладении техникой скорочтения документов, составления конспектов, тренировки профессиональной памяти, ведения телефонных переговоров.

По-деловому изложен раздел книги, где речь идет о работе с корреспонденцией и письмами. Такой акцент мною сделан не для того, чтобы «наложить» какую-то тень на манеру подачи материала в других разделах книги. Будем откровенны, работа с корреспонденцией и письмами — это не самое приятное занятие для руководителя. Тем более когда многие из них буквально завалены бумагами. Ведь нередко корреспонденция и письма отнимают значительную часть рабочего времени руководителя, изматывают его психологически и физически. Причем в целом ряде ситуаций какие-то сбои в обработке и фиксировании содержащейся в деловых бумагах информации влекут за собой подрыв авторитета руководителя.

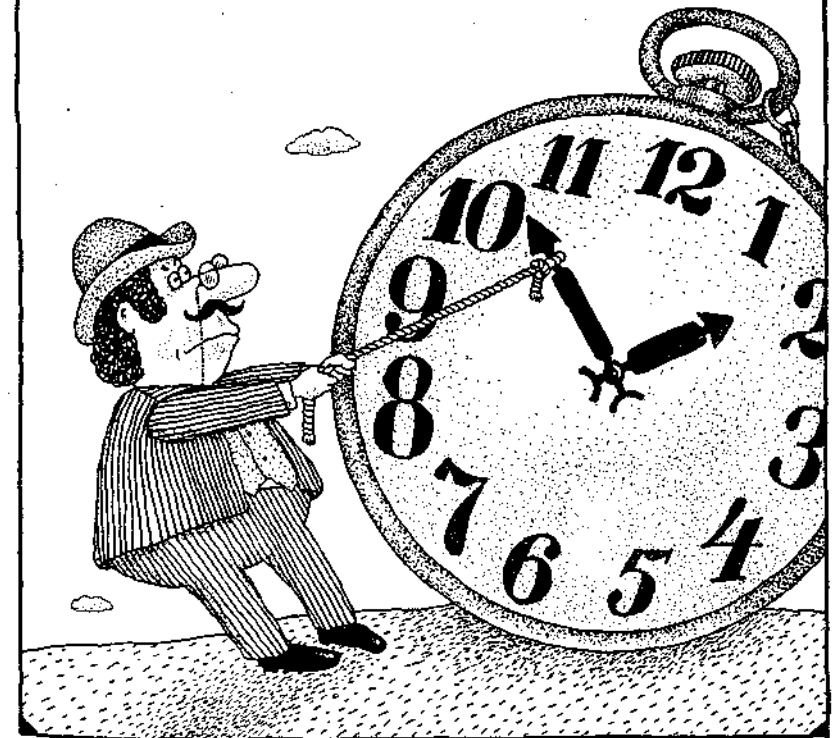
В указанном разделе предлагается хорошо отработанная система стандартных технологий по документообороту, освоению потока корреспонденции и писем. Наверняка многих заинтересуют листки-памятки, приемы профессиональной диктовки, письма-маятники. Все это испытанные приемы по обработке вербальной и невербальной информации, овладение которыми в значительной мере облегчит жизнь руководителя, поможет ему не попасть под «тиранию документов», покончить с «телефономанией».

Не буду более рассказывать о книге, чтобы не лишить читателя удовольствия от общения с ней. Могу с полным основанием утверждать, что внимательное прочтение книги Л. Зайверта «Ваше время — в ваших руках», серьезнейшая работа по творческому освоению изложенных в ней теоретических концепций и практических рекомендаций позволят тому, кто все это сделает, стать более организованным, целеустремленным и продуктивным в работе. Да и личная жизнь обретет новые краски от осознания той истины, что, хотя человеческий век беспощадно короток, его можно прожить прекрасно.

Искренне поздравляю Вас с приобретенной книгой!

**В. Шепель**

## **0. Введение: Управляйте сами своим временем с помощью метода**





«Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным»

Ален Маккензи

«И куда только ушло мое время?» — стонет иной руководитель под бременем работы и стресса. Мы все знаем эту проблему. Все больше людей попадает в цейтнот. Но не столько перегрузка работой, сколько неумение планировать свое время вынуждает многих менеджеров проводить за письменным столом 60 часов в неделю (или, может быть, больше?).

Перегрузка руководителя является следствием пересечения его многочисленных задач. Зачастую необходимо решать сразу много вопросов. Следствие: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не перепоручаются (не делегируются), поведение менеджера, оказывается, слишком зависит от событий дня, он отвлекается на второстепенные дела.

Что такое **самоменеджмент**?

Самоменеджмент представляет собой *последовательное* и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Описанные в настоящей книге методы должны помочь Вам в осуществлении Ваших профессиональных и личных планов.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. В данной книге в первую очередь речь идет о том, как ситуацию, для которой типичны неупорядоченная работа и обусловленное внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполнимых задач.

Даже если на Вас со всех сторон «сваливаются»

различные задания и запросы и работа постоянно захлестывает Вас, Вы сможете благодаря последовательному планированию времени и использованию методов научной организации труда лучше осуществлять свою деятельность, ежедневно выкраивать резерв времени (в том числе и для досуга) и освободиться для действительно руководящих функций.

Изречение древних мореплавателей гласит: «Плыть не так, как ветер дует, а как парус поставлю!» Многие менеджеры слишком сильно ориентированы на процесс деятельности, т. е. на полезность действия, и слишком слабо — на конечную цель, т. е. на результативность, о чем свидетельствует следующее противопоставление.

Многие менеджеры предпочитают:

- правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;
- сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
- исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
- снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Нижеследующая анкета должна помочь Вам представить себе в первом приближении практикуемый Вами до сих пор стиль работы.

Если Вы наберете менее 20 баллов, то это не должно Вас обескураживать. Просто Вам надо употребить свою энергию на устранение слабых мест. Это уже будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту!

Затронутые в десяти вопросах анкеты аспекты подробно рассматриваются в каждой из последующих глав.

Самоменеджмент: насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?

Самооценка в баллах: 0 — почти никогда; 1 — иногда; 2 — часто; 3 — почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если Вы теперь суммируете баллы, набранные Вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

- 0—15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его,
- 16—20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.
- 21—25 баллов: у Вас хороший самоменеджмент.
- 26—30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и автору настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

Начинайте с улучшения себя самого/ Все будет проще, реалистичнее и успешнее, если Вы не будете убеждать других в преимуществах Ваших мероприятий и методов, а станете сами работать лучше и результативнее.

Десять преимуществ самоменеджмента:

1. Выполнение работы с меньшими затратами.
2. Лучшая организация труда.
3. Лучшие результаты труда.
4. Меньше спешки и стресса.
5. Больше удовлетворения от работы.
6. Большая мотивация труда.
7. Рост квалификации.
8. Меньшая загруженность работой.
9. Меньше ошибок при выполнении своих функций.
10. Достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Вашим самым главным преимуществом, очевидно, является то, что Вы используете и сберегаете свой **самый дефицитный и важный ресурс — Ваше ВРЕМЯ!**

Если у Вас нет времени — проработайте эту книгу, чтобы у Вас было время!

При последовательной проработке отдельных глав Вы научитесь:

- рационально использовать имеющееся в Вашем распоряжении время;
- мыслить целеустановочными категориями и работать в соответствии с целями;
- с помощью планирования обретать уверенность в себе и избавляться от стрессов;
- ежедневно добиваться успехов и выкраивать свободное время (не менее одного часа).

Что Вы будете делать со своим ежедневным выигрышем во времени?

- 1 . . . . .
- 2 . . . . .
- 3.....

Это ваше личное решение относительно приоритетности.

## 0.1. Значение времени

«Время — это наименее гибкий элемент в нашем существовании»

Тед В. Энгстрем

Мы хотим дать Вам возможность несколько сильнее прочувствовать значение и ценность времени. Попробуйте для начала ответить на следующие вопросы. Они

будут углублены и развернуты по ходу дальнейшего изложения.

### 1. Вам хватает времени!

Если Ваш ответ «нет», то он соответствует признанию абсолютного большинства управляющих.

Изучение бюджета времени западно-германских управляющих показало, что только 8 % из них не нуждаются в дополнительном времени, тогда как остальным опрошенным требуется от 10 до 100 % добавочного времени. В общей сложности 65 % руководителей показали, что могли бы с толком использовать

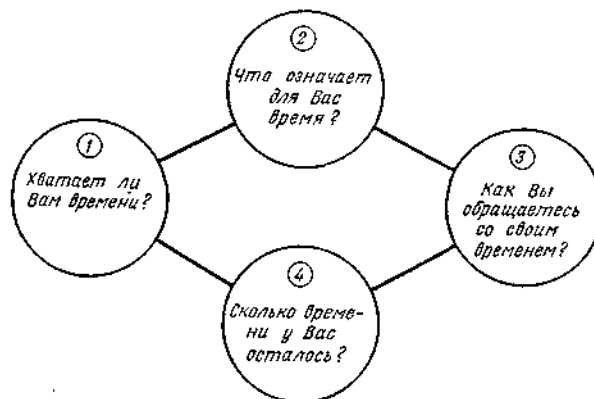


Рис. 1

20 % и более (до 100 %) дополнительного времени — это один или два дополнительных рабочих дня в неделю!

Один из экспертов по рационализации труда (А. Маккензи) опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам:

Из ста менеджеров:

лишь один имеет достаточно времени;  
десятерым требуется на 10 % больше времени;  
сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;  
остальным не хватает 50 % времени.

К сожалению, для нашего руководящего состава «не иметь времени» и работать как можно больше и

дольше стало своего рода символом статуса (служебного положения).

Чем меньше времени имеет руководитель, тем более значительной персоной он кажется.

А как обстоит дело у Вас?

Не имеет ли каждый из нас одинаковое количество времени?

Парадокс времени гласит:

«Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть».

Эти взаимозависимости будут более подробно проанализированы в последующем изложении.

### 2. Что означает время для Вас!

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время — деньги».

А у Вас?

Время приравнено к деньгам?

Время = деньги?

Значат ли для Вас деньги больше, чем время?

Время < деньги?

Или время для Вас ценнее денег?

Время > деньги?

Наши тезисы:

- Время — это не только деньги.
- Время более значимо, чем деньги.
- Время — это нечто такое же, как сама жизнь.

Для того чтобы осознать значение времени, представьте себе, что:

«время» — самое употребляемое имя существительное в немецком языке!

о времени в ФРГ справляются по телефону 235 млн. раз в год!

Еще о значении времени:

- Время необратимо.
- Время нельзя накопить.
- Время нельзя умножить.
- Время нельзя передать.
- Время проходит безвозвратно.

### 3. Как Вы обращаетесь со своим временем!

Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как

он распоряжается самым ценным достоянием — временем.

Поэтому учитесь эффективно расходовать свое время и восполняйте свои пробелы в этой сфере так же, как Вы это делаете, например, в сфере руководства людьми.

Несколько высказываний разных авторов о значении менеджмента времени:

«Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь»

(Алан Лэкейн)

«Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим»

(Ветер Друккер)

«Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой *влияния на людей* выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу»

(Ульрих Зиверт) ;

Удачливые руководители обладают разными чертами характера и качествами. Но одно качество объединяет их всех:

- Они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Если фактор времени не подлежит увеличению и накоплению, то это значит, что личного успеха можно добиться лишь путем непрерывного и последовательного использования времени.

Беречь время означает осознанно его планировать и оптимально использовать.

#### **4. Сколько времени еще у Вас есть!**

Задумывались ли Вы над тем, сколько осталось в Вашем распоряжении времени для профессиональных и личных дел?

В наш век, когда мы привыкли иметь дело с миллионными (если не с миллиардными) величинами, быстро проведенный расчет на модели определенно заставит кое над чем задуматься.

#### **Мой личный капитал времени (К)**

60 лет: пенсионный возраст

60 — (возраст к настоящему времени) = А

$K_1 = A \times 1760$  (220 рабочих дней  $\times$  8 часов) = . . . . часов

Капитал рабочего времени, оставшийся до пенсии

$K_2 = A \times 660$  (220 рабочих дней  $\times$  3 часа) = . . . . часов

$K_3 = A \times 1740$  (145 выходных  $\times$  12 часов) = . . . . часов

$K_2 + K_3 = . . . .$  часов

Капитал свободного времени, оставшийся до пенсии

Если Вы сложите обе величины (капитал рабочего времени + капитал свободного времени), Вы получите Ваш личный временной капитал.

Для многих результат наверняка окажется неожиданным, так как в этой модели капитал свободного времени больше, чем капитал рабочего времени. Конечно, соотношение ежедневного рабочего времени и времени для досуга не могут быть абсолютно одинаковыми для каждого. Что ж, варьируйте число дней и часов!

В любом случае можно констатировать:

- Личный временной капитал составляет в зависимости от возраста величину порядка лишь нескольких десятков тысяч часов!

- Даже если рабочее время составляет 10 часов ежедневно, трудовая жизнь длится в общей сложности менее 90 000 часов (40 лет  $\times$  220 дней  $\times$  10 часов = 88 000 часов).

Если сложить вместе капиталы рабочего и свободного времени и исходить из оптимальных прогнозов, то можно считать, что Вы имеете максимум 200 000 часов!

«Самое важное в Вашей жизни — это в конечном счете Ваше время»

(Алан Лэкейн)

Задумайтесь над этим!

Сегодня начинается первый день остатка  
Вашей жизни!

Живите осознанно во времени и находите время для важных дел!

Находите *время для работы*, это — условие успеха.

Находите *время для размышлений*, это — источник силы.

Находите *время для игры*, это — секрет молодости.

Находите время для чтения, это — основа знаний.

Находите время для дружбы, — это условие счастья.

Находите время для мечты, это — путь к звездам.

Находите время для любви, это — истинная радость жизни.

Находите время для веселья, это — музыка души.

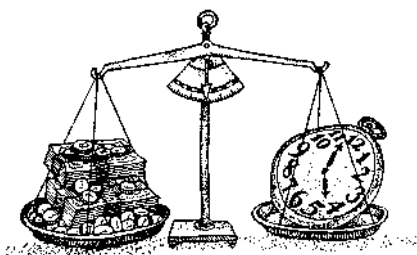


Рис. 2

## 0.1. Инвентаризация времени. Рабочий стиль, который Вы до сих пор практиковали (самоанализ)

Предпосылкой того, что в Вашем личном рабочем стиле вообще что-либо изменится, является прежде всего представление о том, куда уходит Ваше время, что конкретно и как Вы делаете. Часто это представление бывает совершенно ошибочным.

**Проведите инвентаризацию времени** за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени.

Этот шаг необходим!

«Неправильный» рабочий стиль часто имеет следующие признаки:

- не известно, на что вообще расходуется время;
- не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел;
- не известны сильные и слабые стороны до сих пор практикуемого рабочего стиля;
- не известно, какие личности или какие другие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность. Только если Вы конкретно определите, сколько времени, на что и с кем Вы тратите, Вы вскроете действительно важные ошибочные моменты своего личного рабочего стиля или самоменеджмента.

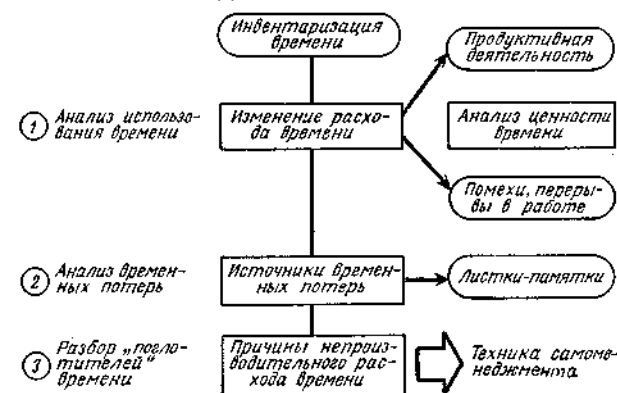


Рис. 3

### Анализ использования времени

Первый шаг — составление инвентарной описи всех видов деятельности, в которых Вы участвовали как руководитель. Хорошим подспорьем здесь могут служить следующие рабочие таблицы:

- анализ видов деятельности и расхода времени;
- листок «дневных помех» (перерывов в работе).

Заполните последовательно и без пропусков эти две анкеты на примере трех (или более) типичных дней на следующей неделе.

Будьте, пожалуйста, при этом по возможности честными и самокритичными, даже если у Вас возникает впечатление, что результаты будут разочаровывающими. Многие начинают производить «самокорректировку» и тем самым лишь вводят себя в заблуждение.

Только честный анализ, предназначенный исключи-

тельно для Вашего личного употребления, подскажет Вам, как конкретно улучшить рабочий стиль.

Анализ видов деятельности и расхода времени							
№	Вид деятельности, занятий	Интервал времени (от — до)	Продолжительность (мин)	А	Б	В	Г

Листок «дневных помех»					
№	Помехи. Интервал времени (от — до)	Продолжительность (мин)	Телефонный разговор или посетитель	Кто?	Пометки, например, причины «помех»

Указания по методу записи (инвентаризации времени): не менее важным, чем собственно инвентаризация времени, является выбор репрезентативных рабочих дней. Возьмите при соответствующих условиях целую рабочую неделю в качестве периода наблюдения;

старайтесь производить немедленную регистрацию, избегайте более поздних записей по памяти (иначе будет утеряна наибольшая польза от Вашей инвентаризации времени).

К формуляру «Анализ видов деятельности и расхода времени»:

ограничивайтесь существенным и фиксируйте все виды деятельности в форме результатов за пятнадцатиминутные отрезки времени;

поначалу не заполняйте колонки, обозначенные АБВГ. Они понадобятся при заключительном анализе расхода времени.

К формуляру «Дневные помехи»:

записывайте сюда все «помехи» или перерывы в работе, которые тормозят или нарушают запланированный или планомерно осуществляемый трудовой процесс: теле-

фонные разговоры и (незаявленные) посетители, время, потраченное на ожидание, и т. п.;

фиксируйте все, что Вас отвлекает от дел:

Н — начальник

Кл — клиент

Ко — коллега по профессии

Пос — поставщик

П — подчиненный

Сем — семья

С — секретарша

Кл — клиент

Пос — поставщик

Сем — семья

Пр — прочие

При заполнении формуляра помните о том, что записывать надо не только внешние помехи, но и те случаи, когда Вы сами нарушаете ход своего трудового процесса (например, во время выполнения важного дела спонтанно хватаете телефонную трубку, так как Вам внезапно пришлось в голову, что Вы должны позвонить господину «Н»!).

*Два* исходных пункта инвентаризации времени.

Прежде чем Вы приступите к оценке результатов анкет, Вы должны определить, в каком виде Вы могли бы получить итоги.

В центр анализа Вы можете поставить либо позитивные, либо негативные аспекты.

Таким образом получаются две исходные сферы, с которыми Вы можете работать.

### Анализ сильных сторон

Каждый менеджер владеет множеством технических приемов, приводящих к успеху, — иначе он бы не смог изо дня в день справляться с лавиной дел.

В этом смысле Вы уже сейчас представляете собой специалиста, владеющего техникой самоменеджмента!

- Рассмотрите инвентарную опись своего времени с таких позиций, чтобы выявить сильные стороны и преимущества Вашего личного рабочего стиля с целью систематически их развивать.

- Последовательно применяйте в повседневной практике уже известные Вам принципы самоменеджмента!

### Анализ слабых сторон

Как только Вы вскрыете свои личные слабые стороны, Вы сможете разработать исходные пункты и стратегию по их преодолению. Помощником и советчиком при этом послужит книга, которую Вы держите в руках!

- Обработка данных формуляра «Анализ видов деятельности и расхода времени».

После того как бы произвели учет своей трудовой активности за несколько типичных рабочих дней, просмотрите каждую из заполненных Вами таблиц и оцените течение рабочего дня по следующей схеме.

1. Дайте оценку каждой выполненной Вами работе, виду деятельности по следующим критериям:

А — Была ли работа необходимой? да, нет

Ответ «нет» занести также в графы «Б» и «В».

Б — Были ли оправданы затраты времени? да, нет да,нет

В — Было ли целесообразным выполнение работы? — Да — Нет

Г — Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? — Да — Нет

Занесите ответы, соответствующие каждому виду деятельности, в отдельную колонку.

2. Определите общую продолжительность работы соответствующего дня (СуммаД)

3. Сосчитайте по каждой колонке продолжительность работ, по которым Вы дали ответ «нет» (СуммаА, СуммаБ<sub>н</sub>, СуммаВ<sub>н</sub>, СуммаЕГ<sub>н</sub>).

4. Проведите расчеты по следующим соотношениям:

$$а) (СуммаА_{н} / СуммаПД) * 100\%$$

Если окажется, что более чем на 10 % Ваша деятельность была необязательной, то это значит, что у Вас имеются проблемы с перепоручением дел (делегированием) и с установлением приоритетов (см. гл. 3);

$$б) (СуммаБ_{н} / СуммаПД) * 100\%$$

Если в более чем 10 % случаев расход времени был слишком велик, то Вы должны заняться анализом

причин (технические приемы в работе, концентрация, самодисциплина и т. п. — см. гл. 2 и 4);

$$в) (СуммаВ_{н} / СуммаПД) * 100\%$$

Если в более чем 10 % случаев исполнение было нецелесообразным, то Вам необходимо уделить внимание планированию, организации, саморационализации (см. гл. 4 и 6);

$$г) (СуммаГ_{н} / СуммаПД) * 100\%$$

Если более чем в 10 % случаев момент исполнения работы был определен спонтанно, то у Вас есть проблемы с планированием рабочего времени (составление планов дня, подготовка к работе и т. п. — см. гл. 4 и 5).

Инвентаризация времени — ключ к успешному самоменеджменту!

Метод записи сам по себе дает большой дидактический и познавательный эффект!

- Обработка данных формуляра «Анализ помех». Попробуйте определить факторы, отвлекающие Вас, и причины «помех».

Вопросы для обработки данных:

какие «помехи» по Вашей оценке были наиболее дорогостоящими?

какие телефонные звонки оказались бесполезными?

какие посещения были ненужными?

какие телефонные разговоры могли бы быть короче или эффективнее?

какие посещения могли бы быть короче или эффективнее?

кто наиболее часто и без пользы отвлекал Вас от дел?

какие срочные меры Вы можете предпринять, чтобы побудить соответствующего сотрудника заходить к Вам не пять, а один раз в день с «блоком» вопросов?

Предложите сотруднику готовиться к разговору, например с помощью «Плана собеседований» в виде листка-памятки (см. 6.3). Тем самым Вы вынудите его настра-

33. Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?
34. Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?
35. Откладываю ли я часто важные дела?
36. Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
37. Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

Потери времени при составлении распорядка дня

38. Знаю ли я свой личный трудовой ритм и график продуктивности?
39. Знаю ли я, когда я более производителен — утром или вечером?
40. Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?
41. Планирую ли я благоприятное время дня для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?
42. Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или не важными проблемами?

Потери времени при обработке информации

43. Выбираю ли я материал для чтения с учетом его важности?
44. «Пробегаю» ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными местами?
45. Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?
46. Проверяю ли я цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?



Рис. 4

47. Предваряю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?
48. Избегаю ли я записок, которые могут пригодиться лишь в случае самых невероятных событий?
49. Использую ли я формуляры для рутинной работы?

Каков оказался Ваш результат?

Пусть Вас не обескураживает большое число отмеченных Вами слабых мест.

После инвентаризации времени и анализа своего рабочего стиля Вы можете с лучшим знанием проблемы приступить к изучению отдельных глав данной книги. Все поставленные здесь вопросы будут в дальнейшем подробно рассмотрены.

Попробуйте теперь по-новому расположить отдельные пункты в соответствии с их важностью. Тем самым Вы способствуете целеориентированной проработке последующего изложения.

#### Важнейшие причины потерь времени

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
- И т.д.

#### Анализ «поглотителей» времени

Попытайтесь в заключение идентифицировать пять причин временных потерь, которые повторяются.

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте «свои» пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).



10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать „нет“.
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Задумайтесь над этим:

Одолев свои пять важнейших «поглотителей» времени, Вы уже сможете добиться значительного повышения своей продуктивности. В процессе чтения этой книги Вы получите целый ряд импульсов, для того чтобы подступить к комплексам проблем.

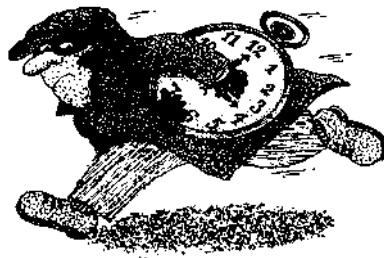


Рис. 5

Поскольку никто лучше Вас не знает Ваших проблем в части организации труда, постольку Вы уже сейчас должны начать практиковать активный самоменеджмент. Прежде всего проанализируйте в тезисном порядке Ваши «поглотители» времени и найдите способы их устранить.

«Поглотитель» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Дополните список после проработки отдельных глав.

### 0.3. Функции самоменеджмента («Круг правил»)

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода «Круг правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями самоменеджмента.

Во внешнем круге обозначены следующие шесть функций:

- 1. Постановка цели.**  
Анализ и формирование личных целей.
- 2. Планирование.**  
Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
- 3. Принятие решений.**  
Принятие решений по предстоящим делам.
- 4. Реализация и организация.**  
Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.
- 5. Контроль.**  
Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена дополняющая функция.

**6. Информация и коммуникации.** Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в нашей модели, а многообразно переплетаются. Однако дидактическое, построенное по главам изложение материала в данной книге раскрывает относящиеся к каждой из функций самоменеджмента рабочие приемы и методы, а также возможности их применения.



Рис. 6

#### 0.4. Назначение данной книги

Будем надеяться, что Вы проделали «тест на самоменеджмент», ознакомились с альтернативами и проблемами инвентаризации времени и, возможно, «пробежали» главами 50 вопросов анкеты «Анализ потерь времени». Результат должен быть таков:

Вы можете основательно улучшить свой самоменеджмент, если захотите!

Большая часть технических приемов и методов, которые мы предлагаем в этой книге, Вам уже известна. Новым для Вас наверняка будет компактное и системати-

#### Техника самоменеджмента

Функция-глава	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат (выигрывает во времени за счет...)
1. Постановка целей	Определение цели, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация, устранение слабых сторон, распознавание преимуществ, концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
2. Планирование	Годовое планирование, месячное планирование, декадное планирование, планирование дня, принципы временного менеджмента, метод «Алтарь», менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели, оптимальное распределение и использование времени, сокращение сроков исполнения
3. Принятие решений	Установка приоритетов, принцип Парето (соотношение 80:20), АБВ-анализ, принцип Эйзенхауэра, делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда, первоочередное решение жизненно важных проблем, упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
4. Реализация и организация	Распорядок дня, график продуктивности, биоритм, самопроявление, дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля
5. Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни
6. Информация и коммуникации	Рациональное чтение, рациональные совещания, рациональное ведение беседы, рациональное использование телефона, рациональное ведение корреспонденции, листки-памятки и формуляры	Быстрое чтение, лучшая организация совещаний и конференций, выделение времени для собеседований, отгораживание от возможных помех, меньше отвлечений, меньше «бумажной войны»

ческое их изложение. Однако проблема всех описываемых рабочих приемов в другом — в последовательном и долговременном их претворении в практику.

Чего бы не хотел автор этой книги, так это того, чтобы Вы после прочтения отложили книгу в сторону, начали работать с тем или иным методом и по прошествии некоторого времени вынуждены были констатировать, что благие намерения увязли в ежедневной суете.

Будем считать, что и Вы этого не хотите!

Если это так, то автор охотно заключил бы с Вами соглашение и контракт на использование — как производитель компьютеров, осваивающий рынок для вычислительной техники и программ своего производства. Фирма — изготовитель компьютера тоже не хочет, чтобы купленная у нее техника стояла без дела.

Если Вы не хотите заключать контракт на время чтения этой книги, то Вы подвергаетесь опасности вновь пережить себя, не взяв на себя ответственности за изменение (читай: улучшение) Вашей методики работы и Вашего способа ведения дел после прочтения этой книги и не попытавшись претворить в практику ее советы, а также получить негативное подтверждение вроде такого: «Не получается (опять) с этими техническими приемами и этим самоменеджментом. Я должен был сразу это предвидеть!»

Тогда Вы можете использовать эту «неудобную» книгу как Вам заблагорассудится, например в качестве украшения Вашего книжного шкафа (деньги, уплаченные за книгу, к сожалению, возврату не подлежат).

Перед Вами действительно не удобная книга для чтения, а книга для работы, которая требует от Вас интенсивного сотрудничества и полной готовности к критическому разбору и изменению Вашего прежнего стиля работы и Вашей техники планирования времени. «Но овчина стоит выделки!».

Вновь задайте себе вопросы:

Чего я, собственно, хотел, покупая эту книгу?

Что я могу сделать, чтобы добиться этого результата?

Что я предпринимал в подобных случаях (чтение специальной литературы, посещение семинаров и др.), чтобы из всего дела (напри-

мер, нового способа руководства) мало или совсем ничего не вышло? Как я сам себя при этом обманывал?

Как я себя чувствовал после этого? Что я испытывал при этом?

Что бы я хотел в этот раз изменить, чтобы достичь своей цели?

**Договор на использование**      Дата \_\_\_\_\_

1. Чего бы я хотел действительно добиться? (сформулировать как можно конкретнее)
2. Что я хочу для этого сделать? (время и энергия, которые я готов затратить)
3. Когда я хочу это начать?
4. Как долго я согласен пробовать?
5. Как часто я готов работать над своим ежедневным самоменеджментом?  
(например, каждый день)
6. Кого бы я хотел при возможности приобщить к этому делу?
7. Как я, возможно, буду сам себя обманывать, чтобы не выполнить договор?
8. Какие можно ожидать трудности внешнего порядка?  
(например, «гонка» на службе)
9. Дата первого экзамена на выполнение условий контракта (через 1 — 2 недели)  
Задайте себе при этом следующие вопросы:  
в чем состояла суть?  
хочу ли я этого вообще?  
как я могу этого добиться?

(автор)

(читатель)

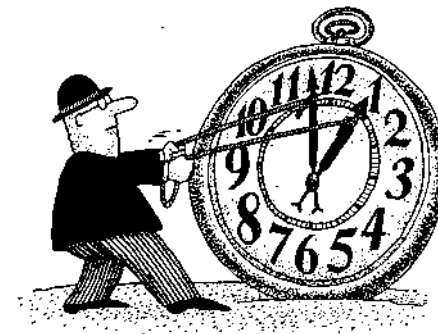


Рис. 7

И если у Вас якобы нет времени, чтобы предпринять что-либо для Вашего самоменеджмента, то возьмите у себя время, чтобы больше иметь его!

В этой связи небольшая история (притча).

Некто, гуляя по лесу, повстречал дровосека, который долго и упорно пилил сваленное дерево. Прохожий подошел ближе, чтобы разглядеть, почему работа дается с таким трудом, и сказал: «Извините, но мне кажется, что Ваша пила совершенно затупилась! Почему бы Вам ее не заточить?» На что дровосек простонал: «Для этого у меня нет времени — я должен пилить!»

А как обстоит дело у Вас? Когда Вы собираетесь «заточить свою пилу»?

# I. Постановка целей: Как работать над своими жизненными планами



«После того, как мы окончательно потеряли из виду цель, мы удвоили свои усилия»

Марк Твен

## 1.1. Значение постановки целей

Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках наши явные и скрытые потребности, интересы, желания или задачи, а также сориентировать наши действия и поступки на эти цели и их выполнение.

Каждое предприятие предполагает постановку целей. Поскольку в этой книге речь идет о самоменеджменте, мы хотим ближе рассмотреть значение целеустановки для личной сферы. Постановка цели означает *взгляд в будущее*, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель описывает конечный результат. Речь идет не о том, что Вы делаете, а о том для чего Вы делаете. Цели представляют собой вызов Вам и побуждают Вас к действиям. Без целей отсутствует критерий оценки, по которому Вы могли бы измерять Ваши трудозатраты. Цели, кроме того, являются еще и масштабом для оценки достигнутого. Даже самый лучший метод работы ничего не стоит, если Вы заранее четко и однозначно не определите то, чего Вы хотите.

Цели являются «подстрекателями» наших действий, мотивами, определяющими нашу активность. Если какой-либо индивидуум поставил себе цель, то вследствие этого возникает такое состояние напряжения, которое действует как движущая сила и которое исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

**Цели являются представлениями о будущем**, для реализации которых я хочу что-либо сделать. В противном случае цель остается только благим пожеланием.

Чтобы поставить цели, надо думать о будущем. Традиционное мышление в рамках частных задач чревато

тем, что Вы потеряетесь в мелочах. Мышление в масштабах целей способствует тому, что частности подчиняются целому:

Становится ясно, в каком направлении двигаться и каким должен быть конечный результат.

Ежедневно, выполняя свою работу, задавайте себе вопрос:

Приближает ли меня то, что я в данный момент делаю, к достижению соответствующей моей цели?

Постановка целей — перманентный процесс, поскольку цели не задаются раз и навсегда. Они могут изменяться с течением времени, например если в процессе контроля за реализацией выясняется, что прежние представления были в сущности неверными или что запросы оказались завышенными или заниженными.

Постановка целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с руководящей линией или ориентиром. Для нашего самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим (т. е. самоопределение), чтобы не оказаться там, куда нас хотя бы прिवести другие.

Если у меня есть осознанная цель, на нее направляются и мои неосознанные силы. Цели служат концентрации сил на действительно ключевых направлениях.

Знать свои цели и последовательно к ним стремиться означает концентрировать свою энергию на действительно важных делах, вместо того чтобы понапрасну тратить свои силы.

Осознание своих целей может означать значительную самомотивацию для работы.

Случайные успехи хороши, но редки.

Запланированные успехи лучше, поскольку они управляемы и случаются чаще.

Предпосылка планирования — а значит, и успеха — заключается в точном знании того,

- что,
- когда,

- в каких масштабах необходимо достичь. Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы.

Если Вы обычно приходите на работу с представлением типа «Я буду работать над тем, что именно на сегодня важно», то кончайте с этим!

Поставьте однозначную цель для себя (и для своих сотрудников) и трудитесь по принципу:

Я буду работать над тем, чего я сегодня хочу достичь!

В основу этой главы положен следующий процесс постановки целей.

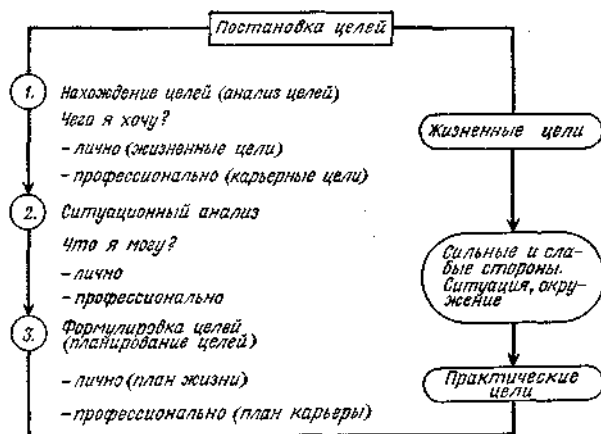


Рис. 8

## 1.2. Нахождение целей

Вы хотите достичь большего — иначе бы Вы не приобрели эту книгу. Чтобы чего-то добиться и иметь успех, необходимо потратить на это время и средства. Необходимы определенные методы и тщательная диспозиция, чтобы по возможности хорошо и в приемлемое время достичь поставленной цели:

- Каких целей Вы хотите достичь?
- Согласуются ли они между собой?

- Существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- Знаете ли Вы, что Вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем Вам еще надо работать (слабые стороны)?

Добейтесь ясности цели!

Это безусловная, основополагающая предпосылка успехов в труде и в жизни! Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление. В результате Вы сможете воплотить в действительность свои собственные ценности.

Попытайтесь установить цели, которые могут быть обращены в непосредственные действия.

Пример:

1. Как не надо: Я хочу вести более здоровый образ жизни. **Как надо:** Я хочу ежедневно делать 15-минутную пробежку на свежем воздухе.

2. Как не надо: Я хочу уметь лучше контактировать со своими сотрудниками. **Как надо:** Я хочу для каждого сотрудника каждую неделю зарезервировать час дополнительного времени, чтобы побеседовать с ним на профессиональные и личные темы.

Подобные конкретные, ориентированные на определенные действия цели можно непосредственно планировать, например фиксировать в дневнике времени по определенным дням или неделям и реализовать по этапам.



Рис. 9

Точно опишите то, чего Вы конкретно хотите достичь!

Письменная регистрация способствует тому, что зачастую фиксируются более или менее смелые представления и желания. Таким образом Вы приучитесь постоянно заниматься своими целями и уточнять их. В письменном виде цели к тому же визуальнo запечатлеваются и менее подвержены опасности забвения. Если Вы четко определите свои цели, то они автоматически приобретают обязательный характер: зафиксированные на бумаге, они побуждают к перманентному анализу, пере проверке и ревизии.

Мы хотим в этом разделе побудить Вас к тому, чтобы Вы с помощью различных упражнений продумали свои цели, конкретно их сформулировали, систематизировали и письменно изложили.

От общих представлений о жизненных устремлениях к инвентаризации целей!

Нахождение личных целей может осуществляться посредством следующих четырех ступеней.

- (1) Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.
- (2) Дифференциация во времени жизненных целей.
- (3) Разработка путеводных представлений в профессиональной сфере.
- (4) Инвентаризация целей.

Набросайте общие представления о жизненных устремлениях.

Попробуйте изобразить для себя возможную картину Вашей будущей жизни. Не горюйте по поводу неудач и поражений в прошлом: здесь уже в любом случае ничего не изменишь, но из этого необходимо извлечь уроки! «Кривая» моей жизни.

- Как протекала до сих пор Ваша жизнь?
- В чем состояли Ваши крупнейшие успехи? Где были поражения? В профессиональной сфере? В личной?
- Как Вы представляете себе свое будущее?
- До какого возраста Вы хотели бы дожить?

- Чего еще хотите достичь?

- На какие удары судьбы или поражения Вы рассчитываете?

Нарисуйте Вашу «жизненную кривую» и пометьте то место, где Вы сейчас находитесь.

Рядом с экстремальными точками Вашей «жизненной кривой» напишите ключевые слова, характеризующие соответствующие успехи или неудачи.

Попробуйте представить себе свое будущее и продолжите «кривую» дальше.

Картина жизненных устремлений.

Назовите 5 важнейших пунктов (целей), которых Вы еще хотите достичь до конца своей жизни:

1. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

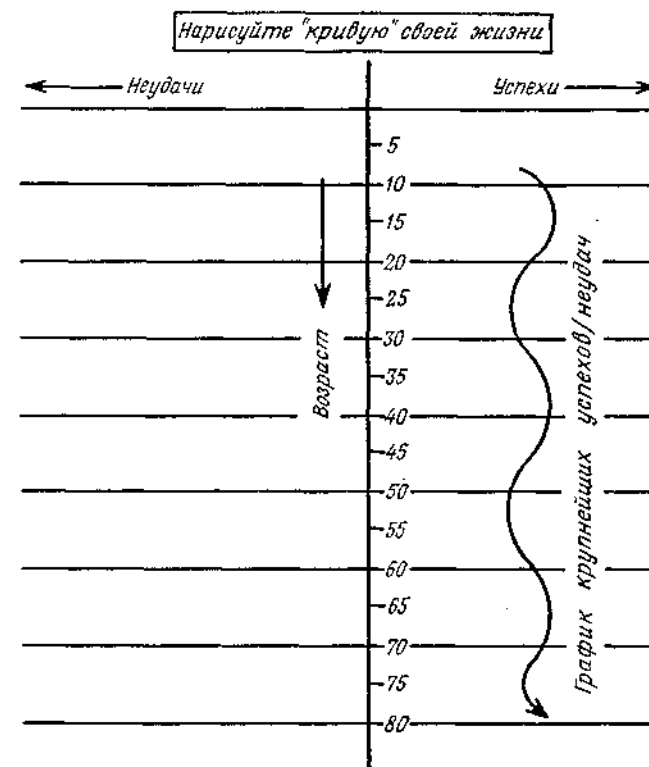


Рис. 10

Дифференцируйте свои жизненные цели по временным критериям.

При этом несущественно, окажутся ли Ваши собственные представления реалистическими или утопическими, — этот аспект будет рассмотрен позже. Значительно важнее сейчас выяснить, что представляют собой Ваши «жизненные линии», определяющие Ваше существование, а также каковы Ваши желания, к исполнению которых Вы будете стремиться в ближайшие годы. Даже кажущиеся поначалу утопическими цели могут стать стимулами и ориентирами Вашей последующей работы и Вашей дальнейшей жизни.

Уясните себе с помощью нижеследующего упражнения, с какими событиями Вы должны считаться в ближайшие 20 лет Вашего личного временного ряда. Принимайте при этом во внимание лиц из Вашего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т. д.) и свой возраст. Подобными особыми событиями могут быть:

поступление детей в школу или достижение ими совершеннолетия;

выход на пенсию отца или матери;

выход на пенсию непосредственного начальника; истечение сроков платежей по долгосрочным кредитам;

высвобождение вложенных денежных средств и т. п.

Временной ряд для нахождения личных целей

Год	Собственный возраст	Возраст окружающих					Особые события
1991 1992 1993							
2000 2001							
2006							

Этот временной ряд ставит Ваши желания и цели во взаимосвязь с другими важными датами из жизни людей Вашего личного окружения.

Впишите в графы следующего формуляра все желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее:

- **Долгосрочные жизненные цели**, путеводные ориентиры и т. д. Чего Вы хотите достичь в этом мире, в этой жизни?

- Среднесрочные цели.

Чего вы хотите достичь в ближайшие 5 лет?

- **Краткосрочные цели**.

Чего Вы хотите добиться уже в ближайшие 12 месяцев?

**Жизненные цели**

Личные желания:

долгосрочные (жизненные цели);

среднесрочные (5 лет);

краткосрочные (ближайшие 12 месяцев).

Профессиональные цели:

долгосрочные (цели карьеры);

среднесрочные (5 лет);

краткосрочные (ближайшие 12 месяцев).

На предпоследнем этапе нахождения личных целей подробнее рассмотрим сферу «профессия».

Выделите свои профессиональные ориентиры!

Чем бы Вы охотнее всего занимались в профессиональном отношении? Если бы Вы могли свободно выбрать служебное положение, функцию, звание, отрасль, организацию, предприятие или институт, кем бы Вы охотнее всего были или стали?

Примеры:

Стать управляющим в средней фирме ХУ — отрасли. Стать членом правления фирмы X или Y.

Основать или руководить зарубежным филиалом (в какой стране?).

Быть причисленным к ведущим специалистам.

Достичь должности в государственном аппарате.

Добиться звания профессора или доктора.



Занимать нынешнюю должность до выхода на пенсию и укреплять свое положение.

Работать самостоятельно (не по найму) в качестве...

Сделать политическую карьеру в качестве...

Через пять лет «выйти из игры» и стать пастухом в Люнебургской Долине.

И т. д.

Ваш ответ:

Профессиональный ориентир

- Я охотно бы был или стал ... в ...

- Или: я охотно бы занимался свободной профессией, а именно ...

Ваш профессиональный ориентир является ключом к Вашему профессиональному и личному успеху:

Профессиональный ориентир усиливает мотивацию трудовых достижений.

Профессиональный ориентир направляет в определенное русло Ваши активность, профессиональные устремления и решения при выборе профессии.

Профессиональный ориентир является руководством для последующего исполнения Ваших служебных обязанностей.

Перепроверьте свой ориентир с помощью следующего упражнения.

Представьте себя в желаемой Вами профессии и попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- Почему Вы, собственно, не занимаетесь этим?

Ответ: \_\_\_\_\_

- Что Вы сделали до сих пор, чтобы устранить эти причины?

Ответ: \_\_\_\_\_

- Если не знаете, то насколько велик Ваш действительный интерес к этой должности?

Ответ: \_\_\_\_\_

- Что Вы до сих пор сделали, чтобы смягчить эти трудности или устранить их?

Ответ: \_\_\_\_\_

- А что следовало сделать?

Ответ: \_\_\_\_\_

- Какую цель Вы хотите себе поставить, чтобы преодолеть эти трудности в обозримое время?

Ответ: \_\_\_\_\_

### Инвентаризация целей

Просмотрите заполненные формуляры и составьте инвентарную опись Ваших целей. Отфильтруйте при этом важнейшие позиции, т. е. те жизненные цели и цели карьеры, которых Вы хотите достичь.

Думайте при этом и о тех своих желаниях и юношеских мечтах, которые могли быть реализованы посредством существенных единовременных затрат времени и финансовых средств. (Например, совершить кругосветное путешествие, прожить 6 месяцев на острове в теплом море и т. п.). Если Вы сохраните эти цели под рубрикой «То, что я еще хочу совершить», то подобные смелые желания станут конкретнее и будут основой Вашего плана на более поздний период жизни.

Своими представлениям о целях Вы придаете тем самым «вызывающий» характер, что побуждает наконец-то их однажды реализовать.

### Инвентаризация целей

Личные цели (цели жизни)

Профессиональные цели (цели карьеры)

Опыт, который я еще хотел бы приобрести:

личный

-

профессиональный

То, что я еще хотел бы совершить:

в личной жизни

в профессиональной сфере

### 1.3. Ситуационный анализ

После того, как Вы прояснили для себя вопрос о личных и профессиональных целях, займемся в рамках составленной «инвентарной описи» Вашими личными ресурсами, т. е. средствами для достижения целей. При этом будем продвигаться в четыре этапа:

- (1) Направляющие вопросы для ситуационного анализа.
- (2) Личный баланс успехов и неудач.
- (3) Сильные и слабые стороны.
- (4) Анализ «цель — средство».

Подобный ситуационный анализ поможет выявить Ваши слабые и сильные стороны и определить, какие сферы Вы можете развивать и над чем Вам следует еще работать.

Что Вы делаете для того, чтобы позитивно повлиять на «кривую» жизни?

На последующих страницах Вы найдете целый ряд направляющих вопросов для ситуационного анализа в личной и профессиональной сфере, которые должны способствовать определению Вашего «местонахождения».

#### (1) Направляющие вопросы для ситуационного анализа в личной сфере

Мой жизненный путь: какими были мои крупнейшие успехи и неудачи?  
 Влияние семьи: детство? юность? родители? братья и сестры? близкие?  
 Мои личностные параметры, черты характера и сильные стороны?  
 Моя гармония? В чем состоят мои конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?  
 Дружеские связи? Вражда?  
 При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, побежденным, слабым?  
 Каких успехов я до сих пор не смог достичь? По каким причинам?  
 Какие опасности, трудности, проблемы и т. п. могут передо мной возникнуть? В каких областях?  
 Какие меры я хочу предпринять для их предотвращения? Кто из окружающих стимулирует мою жизненную активность? Кто ей препятствует?  
 В чем могут раскрыться мои возможности? В чем не могут? Что я хочу против этого сделать?  
 Какие негативные для меня посторонние воздействия я хочу устранить?

Какие позитивные воздействия я хочу поддержать, использовать?  
 Чего хотят окружающие? Что я могу им дать?  
 Кому я могу принести пользу сейчас и в будущем?  
 Что я хочу конкретно сделать, чтобы принести пользу окружающим?  
 Какими денежными средствами я мог бы пожертвовать для своих друзей?  
 Приношу ли я максимальную пользу тем людям, которые приносят максимальную пользу мне?  
 Кому и какую радость я доставлю немедленно? Завтра? Ит.д.

#### (2) Направляющие вопросы для ситуационного анализа в профессиональной сфере

Знаю ли я задачи моей должности?  
 Знаю ли я, чего от меня ждут?  
 Согласованы ли мои цели с моим руководством?  
 Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности?  
 Планирую ли я эти дела?  
 Имею ли я в любое время представление о задачах, которые предстоит решить?  
 Известны ли мне срочность и важность моих задач?  
 Устанавливаю ли я приоритеты?  
 Выполняю ли я своевременно свои задачи?  
 Часто ли я при этом испытываю давление?  
 Нуждаюсь ли я в напоминании об исполнении своих обязанностей?  
 Откладываю ли я свои дела?  
 Приступаю ли я самостоятельно к делам?  
 Исполняю ли я свои дела полностью и окончательно?  
 Часто ли я получаю запросы или рекомендации?  
 Получаю ли я жалобы на то, что неудовлетворительно информирую другие инстанции?  
 Как велико влияние моей работы на мою личную жизнь?  
 Какую пользу я приношу своими действиями?  
 На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение заработка, продвижение по службе, налаживание контактов и т. д.)?  
 Каких успехов, в том числе частных, я могу добиться в обозримое время?  
 С какими неудачами я должен считаться?  
 Каковы главные преимущества моей работы?

#### Баланс успехов и неудач

Определив, «куда я хочу?», продумайте вопрос, «где я нахожусь?» Надо проанализировать Ваши личные сильные и слабые стороны. С этой целью еще раз рас-

смотрим Вашу «кривую» жизни и с помощью следующего упражнения выявим Ваши до сих пор крупнейшие успехи в работе и в личной жизни. Какие способности, знания, опыт и т. п. были необходимы, чтобы достичь этих успехов?

Попытайтесь при этом установить те способности, которые привели к соответствующему результату.

### Л И Ч Н Ы Е

Специальные знания:

- знание производства
- техника сбыта
- знание менеджмента
- специальные производственно-экономические знания
- общая эрудиция
- контакты и связи

**Личные качества:**

- физическая конституция, умение быть в форме, выносливость
- манера держать себя, активность, выдержка
- коммуникабельность, умение выслушать, интуиция
- приспособляемость, готовность прийти на помощь
- восприимчивость к критике, самокритика

Способности руководителя:

- пробивная сила, умение убеждать
- умение распределять обязанности, давать указания
- умение стимулировать и мотивировать труд отдельных людей и коллектива
- способность к работе «в команде» и в кооперации

Интеллектуальные способности:

- рассудительность
- творческий потенциал
- логическое мышление
- структурное, системное мышление

Рабочие приемы:

- рациональность и системность в работе
- техника принятия решений и «снятия» проблем
- умение концентрироваться, рациональное чтение
- методика работы, организация труда
- умение говорить, техника ведения дискуссий и переговоров

Путем анализа своих способностей Вы определите, что Вы вообще можете совершить, т. е. каким личным потенциалом для достижения своих целей Вы располагаете.

### Баланс личных успехов

Мои крупнейшие успехи, достижения и т. п.	Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)
1. 2. 3.	
9. 10. Прочее	

езнания+способности

ете. Речь идет о дальнейшем развитии этого потенциала. Но это лишь одна сторона медали.

С другой стороны, Вы *должны* ясно представлять себе свои слабости, чтобы избежать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков.

Составьте также баланс своих крупнейших неудач и поражений и отметьте, следствием отсутствия каких качеств они были. Подумайте далее над тем, как Вы в свое время преодолели ту или иную неудачу.

Знать свои слабости — значит укреплять свои сильные стороны!

### Личный отрицательный баланс

Мои крупнейшие поражения, неудачи и т. д.	Способности, которых мне не хватало	Как я преодолел неудачи?
1. 2. 3.		
9. 10. Прочее		

## Сильные и слабые стороны

Следующим шагом сгруппируйте определенные Вами достоинства и недостатки и выделите две-три важнейшие сильные и слабые стороны. Подобный «срез» личных качеств является предпосылкой для планирования дальнейших шагов и мер по достижению целей.

Процесс постановки целей

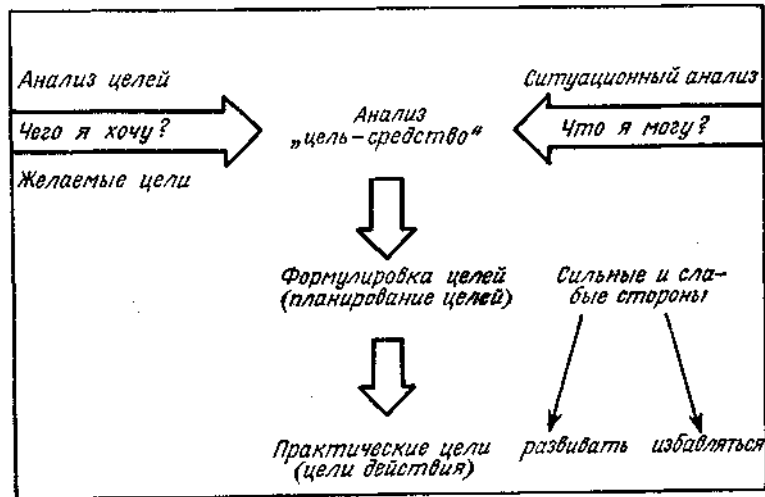


Рис. 11

- «Срез» способностей	Сильные стороны (+)	Слабые стороны (-)
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Социальные и коммуникационные качества	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности руководителя	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Прочее		

## Анализ «цель — средство»

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией. Для этого обратитесь к составленной в предыдущем разделе «инвентарной описи» целей и выберите пять важнейших целей. Определите необходимые для достижения этих целей средства и проверьте, чего Вы еще должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели.

Пример:

Цель	Средства	Имеется в наличии
Пребывание на необитаемом острове в теплом море	6 мес. свободного времени 10000 марок на дорожные расходы Знания в области мореплавания под парусом и рыбной ловли	x
Стать членом правления в дочерней фирме	Знание языков	x

По профессиональным (карьерным) целям под рубрикой «Средства» укажите необходимую для их достижения квалификацию и поставьте конкретные реалистичные практические цели по приобретению опыта и способностей, которых Вам еще не хватает.



Рис. 12

### Анализ «цель — средство»

Желаемые цели	Необходимые средства. Что требуется?	Ситуационный анализ		
		Имеется в наличии (способности и т. д.)	Не имеется в наличии	Практические цели, меры
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

## 1.4. Формулирование целей

Последняя фаза процесса постановки целей — конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования.

### План жизни и карьеры

Перенесите Ваши сформулированные жизненные и карьерные цели из заполненных Вами ранее рабочих бланков в нижеследующие формуляры.

Установить сроки — сформулировать результаты!

Каждая цель, как мы выяснили в начале этой главы, имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Сформулируйте теперь их применительно к своим желаемым и практическим целям и перепроверьте свои планы с точки зрения того, насколько они реалистичны. Критерии устанавливаете Вы!

Помните при этом и о таких аспектах, как физическое состояние, здоровье, поскольку хорошее здоровье и конституция являются предпосылкой активной жизни и успешного самоменеджмента.

Для этого предусматривайте в своих периодических планах (годовых, месячных, недельных и дневных) мероприятия для сферы «Здоровье»: лыжные пробеги, спортивные каникулы, лечение, плавание каждую неделю, ежедневные пробежки на свежем воздухе, занятия йогой и т. п., а также профилактические осмотры.

Не забывайте также о самообразовании, о повыше-

нии уровня знаний и квалификации, о своем культурном просвещении (путешествия, участие в культурных мероприятиях и т. п.).

Не берите на себя слишком много, поскольку нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей Вы себе поставите, тем больше Вам придется менять в Вашей прежней жизни, тем больше придется развивать активность.

Устанавливайте также конкретные краткосрочные цели, согласованные с достижением Ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям Вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому наряду с общими целями важно с точки зрения психологической мотивации ставить перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов.

Пример: Жизненный план (извлечение).

Сфера жизни	№	Жизненная цель	Значимость, важность	Срок (год)	Практические цели	Срок (к какому времени)	Контроль
Имущество, деньги	4.	Собственный дом (бунгало) в привлекательной сельской местности	Высокая	1990	Поиск участка, оформление кредитного договора, накопление собственных средств, выгодная продажа квартиры	1985	
						1984	
						1987	
						1989	

Для формулировки практических целей в профессиональной сфере требуются информация из первых рук и умение ориентироваться в вопросах, касающихся предприятий, отрасли и рынка. Здесь важную роль сыграют Ваше профессиональное самообразование, накопление специальных знаний и делового опыта.

Какова самая вероятная (ближайшая по времени) возможность Вашего продвижения по службе в предстоящие 2—3 года?

Наименование должности \_\_\_\_\_  
 Сфера ответственности \_\_\_\_\_  
 Дополнительно требуемые:  
 деловые качества \_\_\_\_\_  
 качества руководителя \_\_\_\_\_  
 личные способности \_\_\_\_\_  
 Другие критерии \_\_\_\_\_  
 Для планирования карьеры важно знать следующее.  
 Малый шаг, предпринимаемый сразу, дает подчас больше эффекта, чем обширные, стратегические и грандиозные замыслы, за которыми следуют затяжные действия.  
 Каков Ваш очередной шаг?  
 Активная цель (ближайший шаг) \_\_\_\_\_  
 Требуемая информация \_\_\_\_\_  
 Необходимые ресурсы, помощь со стороны и т. п. \_\_\_\_\_  
 Ожидаемые трудности, проблемы \_\_\_\_\_  
 Акции, мероприятия \_\_\_\_\_ Сроки \_\_\_\_\_  
 Прочее \_\_\_\_\_

Зафиксируйте этот первый ближайший шаг в своем плане карьеры!

Пример: План карьеры (извлечение).

№	Карьерные, профессиональные цели	Значимость, важность	Срок (год)	Практические цели, меры	Срок (к какому времени)	Контроль
3.	Стать директором по маркетингу в средней по масштабу фирме	Высокая	1988	Приобретение опыта работы по сбыту Стать зам. руководителя службы по маркетингу	1984 1985	

## 1.5. Резюме

«Мыслить целями» — значит поставить частное на службу большому целому. Появляется знание того, в каком направлении идти и какого конечного результата надо достичь.

Процесс постановки целей охватывает три фазы:

- нахождение цели: чего я хочу?
- ситуационный анализ: что я могу?
- формулировка целей: к чему я конкретно приступаю?

Обеспечьте сначала ясность цели, для чего с помощью предложенных упражнений опишите, чего Вы конкретно хотите достичь (жизненные цели).

«Инвентарная опись» целей сводит воедино личные и профессиональные ориентиры.

Ситуационный анализ в личной и профессиональной сферах представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны).

Следующий шаг — анализ «цель — средство», в ходе которого необходимые для достижения целей средства (личные, финансовые и временные ресурсы) сопоставляются с реальной ситуацией.

Из определения мер, требуемых для достижения долгосрочных целей (например, концентрация на сильных сторонах), вытекают конкретные практические цели, необходимые для дальнейшего процесса саморазвития. Формулирование целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

Промежуточные практические цели фиксируются в плане жизни и карьеры, который должен регулярно перепроверяться, актуализироваться и дополняться.

Используйте теперь для своих нужд материал главы «Постановка целей». Что Вам показалось особенно важным при проработке этой главы? Что нового Вы узнали? Чему Вы нашли подтверждение? Что Вы хотите проработать основательнее? Что бы Вы хотели применить на практике?



Рис. 13

Страница	Мысли, ассоциации, темы	К какому времени поработать, применить?	Контроль

После того, как в этом разделе Вы проанализировали свои жизненные и карьерные цели и сформулировали их, в следующей главе, которая называется «Планирование», Вы узнаете, как подготовить реализацию этих целей.



«Кто все принимает так, как придется, тот не работает, а подчиняется работе»

Народная мудрость

## 2.1. Основы планирования

Планирование призвано обеспечить хозяйское использование, вероятно, самого ценного достояния — времени, а именно:

либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);  
либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Чем лучше мы распределим (читай: спланируем) свое время, тем лучше мы сможем использовать его в своих личных и профессиональных интересах. Планирование как составная часть задач и правил самоменеджмента означает:

Подготовку к реализации целей  
+  
структурирование (упорядочение) времени.

Планирование ежедневной работы, средне- и долгосрочных акций и результатов означает также выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе.

Так же как любая фирма планирует или должна планировать свою бытовую и производственную деятельность, каждый человек должен думать и работать, заглядывая в будущее, и не отдаваться во власть событий.

Вряд ли необходимо Вам как руководителю доказывать преимущества планирования в рамках предприятия. Вместе с тем мы хотели бы Вас призвать к следующему:

Станьте в своей деловой сфере сами для себя предпринимателем и планируйте использование своего ограниченного времени для достижения своих целей!

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что **планирование времени приносит выигрыш во времени.**

Общий практический опыт на производстве свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на исполнение и в конечном счете к экономии времени в целом.

Очевидно, что этот процесс не может быть произвольно растянут, когда-то наступает оптимум, и дальней-

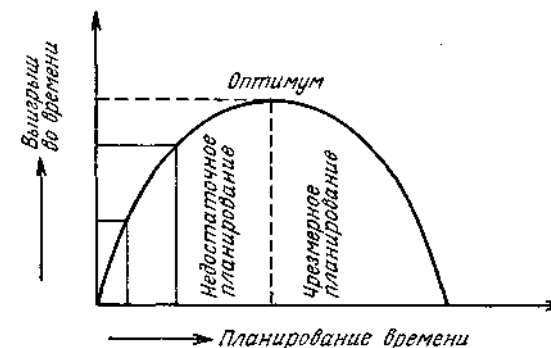


Рис. 14

шее увеличение времени на планирование становится неэффективным.

Динамика и частичная непредсказуемость производственной деятельности, как правило, приводят к тому, что абсолютный оптимум никогда не может быть запланирован и достигнут, однако если Вы добьетесь ежедневного выигрыша порядка 30 минут, то это уже можно будет считать успехом. Общим правилом можно считать следующее:

«Кто регулярно в течение 10 минут подготавливает свой рабочий день, тот сможет ежедневно сэкономить 2 часа, а также вернее и лучше справиться с важными делами».



**От общего планового периода (год, месяц, неделя, день) надо максимально 1 % времени тратить на планирование.**

Пример: для разработки плана дня требуется 5—10 минут.

Ниже Вам предлагается список ответов на вопрос «Зачем нужно планирование времени?», с которым Вы должны ознакомиться (пожалуйста, поставьте сегодняшнюю дату и пометьте все те пункты, где указано то, чего Вы хотите достичь).

Преимущества планирования времени в личном самоменеджменте	Первичный просмотр (дата). Чего бы я хотел добиться?	Вторичный просмотр (дата). Чего бы я хотел добиться?
1	2	3
<p><b>Достижение цели:</b></p> <p>выяснение профессиональных и личных целей                      достижение профессиональных и личных целей кратчайшим путем                      реалистичное рассмотрение целей с позиций ограниченности во времени</p> <p><b>Выигрыш во времени:</b></p> <p>экономия времени для действительно важных дел и целей, для исполнения управленческих функций, для работы с сотрудниками, для семьи, для досуга                      четкое представление о времени, необходимом для различных проектов, задач и видов деятельности (что, когда, к какому времени необходимо сделать?)                      лучшая оценка времени, выявление потребности в нем</p> <p><b>Приоритеты:</b></p> <p>концентрация на действительно важных задачах и обеспечение их решения                      определение степени важности тех или иных видов деятельности, выявление дел, которые могут быть поручены другим</p> <p><b>Сроки:</b></p> <p>установление реальных сроков и их соблюдение, учет потребности во времени                      своевременное распознавание узких мест и принятие соответствующих контрмер</p>		

1	2	3
<p><b>Резервы времени:</b></p> <p>создание резервов времени для непредвиденных дел, образование «окон» в течение дня</p> <p><b>Эффективность:</b></p> <p>предварительное определение структуры дня и рациональное использование рабочего времени на этой основе                      более быстрое решение задач за счет объединения их в «блоки» (одновременное решение группы задач)                      избавление себя и сотрудников от «холостных ходов»</p> <p><b>Делегирование (перепоручение) дел:</b></p> <p>хорошая рабочая обстановка в коллективе                      делегирование заданий сотрудникам                      рациональное распределение поручений внутри предприятия и за его пределами</p> <p><b>Уменьшение стресса:</b></p> <p>меньше суеты, больше предусмотрительности                      лучшее планирование перерывов в работе                      меньше стрессов, поскольку выполняется большее количество дел                      больше удовольствия от работы, меньше раздражения, нетерпения</p>		

Если Вы позднее, после вторичного просмотра (см. гл. 7), обнаружите, что получили реальный результат по трем или более пунктам, то, значит, Ваш новый подход к планированию времени оказался весьма успешным для Вас (и для автора данной книги).

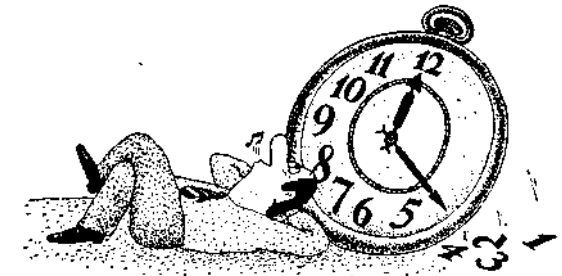


Рис. 15

## 2.2. Принципы и правила планирования времени

Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, Вы должны ясно представлять себе, насколько ограничен Ваш бюджет времени. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Мы планируем не только наши профессиональные и личные цели, но и текущую связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием, отклонением или откладыванием новых задач и требований. Таким образом, чем лучше мы представляем свой временной бюджет и совокупность своих задач, тем больше мы готовы поручать менее важные дела, уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки.

Чтобы Вас не отпугивало обилие нижеследующих правил планирования времени, предлагаем Вам отметить пять наиболее важных с Вашей точки зрения принципов, которые Вы хотели бы применять в своей практике.

1. Основное соотношение (60:40)	Оценка	Примечания
Составляйте план лишь на определенную часть своего рабочего времени, как показывает опыт, лучше всего на 60 %		

События, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты («поглотители» времени), а также личные интересы и потребности не могут быть запланированы целиком без остатка. Соответственно свое время надо распределить между тремя блоками.

Основное правило планирования времени

60 % — запланированная активность  
 20 % — непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия)  
 20 % — спонтанная активность (управленческая деятельность, творчество)

Рабочее время		
60 %	20 %	20 %
запланированное время	непредвиденное время	спонтанное время

В зависимости от вида и рода Ваших занятий указанные величины могут отклоняться в ту или иную сторону. Более точно Вы можете их определить, исходя из анализа отдельных видов деятельности и расхода времени, представляющего собой основу всякого планирования времени.

2. Анализ видов деятельности и расхода времени. Листок «дневных помех»	Оценка	Примечания
Задokumentируйте и перепроверьте то, как и на что Вы используете (транжириете) свое время (см. формуляры 0.3).		

Таким образом Вы приобретете:

- постоянное представление о расходе своего бюджета времени;
- 0 опыт как основу для будущей потребности во времени;
- исходные позиции для совершенствования применяемой Вами методики работы и распределения времени и т. д.

3. Сведение задач воедино — план действий	Оценка	Примечания
Перечислите все предстоящие в соответствующем плановом периоде рабочие акции. Невыполненное из этого списка Вы можете взять за основу для заполнения «свободных мощностей» при составлении плана на следующий период		

Чтобы составить хороший план расхода времени, важно всегда иметь представление о предстоящих делах. Разделите их, например, на долго-, средне- и краткосрочные задачи. Установите их приоритетность и действуйте в соответствии с ней, даже если менее важные дела, как это зачастую бывает, даются намного легче, чем более важные. Используйте для этих целей рабочий формуляр «Список дел и контроль за их выполнением» (образец см. 3.3).

4. Регулярность — системность — последовательность	Оценка	Примечания
Работайте над своими планами времени регулярно и системно, последовательно доводите до конца начатое дело		

Работа по системе и соблюдение временных планов важнее заполнения формуляров (педантичного ведения записей).

5. Реалистичное планирование	Оценка	Примечания
Не впадайте в крайность чрезмерного планирования и планируйте лишь такой объем задач, с которым Вы реально можете справиться		
6. Приспособляемость	Оценка	Примечания
Проявляйте гибкость, поскольку планы времени составляются не для того, чтобы облегчать Вам жизнь, а для того, чтобы достигались Ваши цели		
7. Восполнение потерь времени	Оценка	Примечания
Стремитесь по возможности сразу восполнять потери времени, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня нагонять утраченное накануне		
8. Письменная форма	Оценка	Примечания
Составляйте свои временные планы на формулярах своего изготовления или на специально разработанных карточках. В таком случае ничего не будет потеряно, и Вы будете всегда иметь полный обзор дел		
9. Перенос несделанного	Оценка	Примечания
Невыполненные задачи, которые Вы не хотите вычеркнуть совсем, переносите в план следующего периода. Тем самым они обнаруживаются и автоматически учитываются при разработке новых планов		

10. Фиксация результатов вместо действий	Оценка	Примечания
Фиксируйте в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия		

**Пример:**  
 вместо: «позвонить г-ну Майеру»  
 лучше: «согласовать с г-ном Майером программу для ЭВМ».

Таким образом Ваша активность будет изначально направлена непосредственно на достижение какой-то Вашей цели, и Вы сумеете избежать эскалации внеплановой деятельности, например обсуждения того, что Вам спонтанно приходит на ум.

Постоянно задавайтесь вопросами:  
 В чем цель этого разговора, этой работы и т. п.?  
 Чего я хочу достичь?

11. Установление временных норм	Оценка	Примечания
Задавайте точные временные нормы, предусматривайте в своем плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует		

Опыт показывает:

На работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении.

Если Вы, например, назначили на промежуток между 10 и 12 часами совещание, то оно продлится именно два часа, хотя его цель может быть достигнута намного быстрее.

Норматив типа «Обсуждение стратегии сбыта в мае с. г.» (продолжительность — 90 мин) задает точные рамки и вынуждает концентрироваться на самом важном (рабочее совещание — не дискуссионный клуб), чтобы достичь желаемого результата.

12. Срок исполнения	Оценка	Примечания
Устанавливайте точные сроки исполнения для всех видов деятельности. Таким образом, Вы приучаете себя к самодисциплине, избегаете нерешительности, промедления и откладывания дел		

Устраните из своего обихода неопределенные, неточные формулировки типа «Как можно скорее». Что, собственно, это означает? Через час? В течение дня? На следующей неделе? Через 2—3 недели?

Без фиксации точных сроков при договоренности с другой стороной Вы создаете питательную среду для такого рода упреков и конфликтов: «Вы же обещали мне прислать это как можно скорее! Я жду уже третий день!» или «Я еще в среду Вам сказал: „Как можно быстрее!“ — А вы приносите мне отчет только сегодня!»

Заключайте конкретные соглашения («мини-договоры») относительно срока окончания работ! Спрашивайте или говорите, к какому сроку задание должно быть выполнено, и заручайтесь при этом согласием другой стороны. Если Ваши представления не совпадают, Вы можете прийти к другому, более реалистичному соглашению.

13. Установление приоритетов (степени важности)	Оценка	Примечания
Точно определяйте, какому делу какого рода приоритеты Вы отдаете (см. 3.3)		
14. Избавление от «тирании» спешности	Оценка	Примечания
Учитесь отличать важнейшее от спешного и избавляйтесь от «тирании» спешных дел		

Самое срочное (спешное) дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и «неотложные» дела занимают часто большую часть нашего драгоценного времени. «Тирания» спешного коренится в забвении приоритетов, в предпочтении неважного важному, и только лишь потому, что вследствие недостаточности планирования неважные дела становятся срочными.

Редко бывает, когда самую важную задачу надо решать «сегодня» или даже «на этой неделе». Срочная задача предполагает непосредственный поступок. Кажется, что невозможно противостоять сиюминутной притягательности этих задач, и в результате они поглощают нашу энергию. Но в свете более или менее длительной перспективы их кажущееся огромным значение исчезает. С чувством потери вспоминаем мы о важных задачах, которые были отодвинуты в сторону.

15. Делегирование (перепоручение) дел	Оценка	Примечания
С самого начала устанавливайте в своих планах, какую работу Вы должны выполнять лично, а какую можно перепоручить (делегировать)		
16. «Поглотители» времени и резервы времени	Оценка	Примечания
Оставляйте определенный процент своего времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, кризисов или на случай недооценки продолжительности отдельных дел и старайтесь сократить количество и объем «помех» («поглотителей» вашего времени)		
17. Переработка — перепроверка	Оценка	Примечания
Постоянно перерабатывайте и перепроверяйте свой план с точки зрения того, могут ли те или иные акции быть реализованы полностью		
18. Свободное время	Оценка	Примечания
Планируйте и используйте с толком свое свободное время, равно как и время, которое уходит на поездки и ожидания (например, для проработки материалов или для концептуальных размышлений). Здесь Вам поможет дневник времени (time/sistem), в котором Вы фиксируете все самое важное		

19. Временные блоки и спокойное время (закрытые часы)	Оценка	Примечания
Резервируйте продолжительные непрерывные периоды времени для крупных задач (спокойное время, закрытые часы) и более короткие промежутки — для обработки нескольких мелких дел		

20. Время для планирования и творчества	Оценка	Примечания
Резервируйте определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации. Если это время теряется в повседневных делах, позаботьтесь о том, чтобы восполнить потери на следующей неделе		

21. Рутинная работа	Оценка	Примечания
Планируйте выполнение рутинных функций, например чтение месячных отчетов, обход предприятия и т. п.		

22. Непродуктивная деятельность	Оценка	Примечания
Следите за тем, чтобы на непродуктивную деятельность, как, например, изготовление фотокопий, несущественные собрания и т. п., у Вас уходило как можно меньше времени, ограничивайтесь здесь только действительно необходимым. Иначе Вы будете не в состоянии использовать свое время для более важных дел		

23. Альтернативы	Оценка	Примечания
Старайтесь при планировании мыслить альтернативно — по принципу «Всегда есть другой, лучший путь»		

24. Разнообразие	Оценка	Примечания
Забойтесь о том, чтобы вносить разнообразие в свою деятельность, чередуйте выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве		

25. Согласование временных планов	Оценка	Примечания
Старайтесь сделать свои рабочие будни насыщенными и претворять свои планы в жизнь, для чего согласовывайте их с планами других людей (секретарши, начальника, подчиненных, коллег)		

Теперь напишите те пять ключевых правил или принципов, которых Вы собираетесь в первую очередь придерживаться в ближайшее время.

#### Мои 5 важнейших правил планирования времени

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

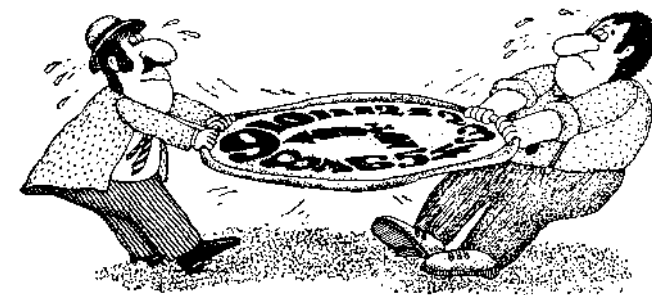


Рис. 16

## 2.3. Система планирования времени

В рамках общего планирования планирование времени ориентируется на соответствующие стратегические долгосрочные **цели**, которые в свою очередь подразделяют-

ся на оперативные частичные цели. Установление периодов времени, которые требуются для достижения Вами личных и профессиональных целей, дает Вам чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

В деловой жизни оправдали себя следующие плановые периоды:

- долгосрочные цели = 3—5 лет (или более) -> планы на несколько лет;
- среднесрочные цели = 1—3 года -> годовые планы;
- текущие цели = 1 неделя — 3 мес. —> месячные, декадные планы.

Наследующей схеме планирование времени представлено как закрытая система, в которой отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов: долгосрочные планы конкретизируются в соответствующих средне- и краткосрочных, а также в планах текущего периода. Последние в конце концов воплощаются в планах дня.

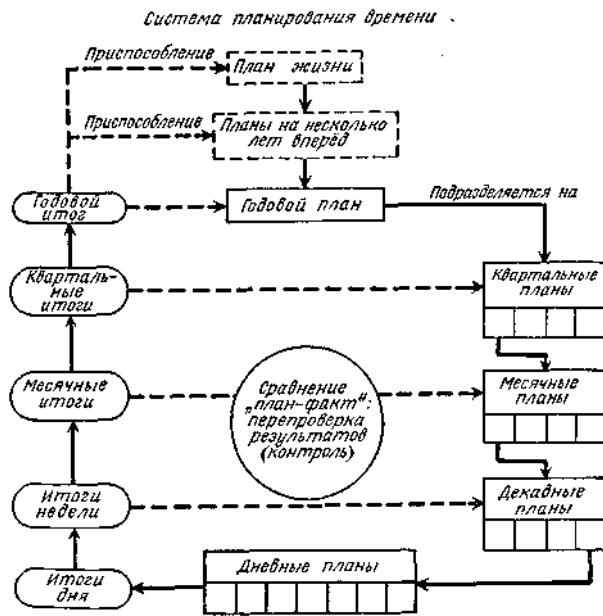


Рис. 17

По истечении соответствующего планового периода посредством сравнения «план — факт» определяются результаты периода, которые могут учитываться для корректировки планов на последующий период.

### План на несколько лет вперед

Если Вы под влиянием того, что узнали из этой главы, решились составить план жизни, то он послужит Вам исходным пунктом процесса планирования. На основе плана жизни Вы выводите свои долгосрочные цели на ближайшие годы и составляете план на несколько лет вперед.

План на 1990—1994 гг.

№	Цели (задачи)	1990	1991	1992	1993	1994
1	Построить собственный дом			X	X	
2	Стать руководителем службы сбыта		X			
3	Достичь годового дохода в 100000 марок	X				

### Годовой план

Из плана на несколько лет вперед Вы выводите годовой план, перенося в него из соответствующего «годового столбца» все те задачи и цели, которые Вы там наметили. Следите за тем, чтобы не взялись за задачи, которые относятся к более поздним целям.

В конце уходящего года (самое позднее — в начале следующего) надо установить наиболее существенные задачи и цели на ближайшие 12 месяцев. При этом в большинстве случаев бывает достаточно разбивки на кварталы. Во всяком случае Вы можете запланировать только имеющиеся в Вашем распоряжении рабочие дни, поскольку большая часть Вашего рабочего времени уходит на рутинную работу, совещания, командировки и т. п.

### Квартальный план

Квартальный план служит инструментом контроля за выполнением годового плана. В течение года через равные промежутки времени Вы побуждаете себя к тому,

чтобы обдумать события истекшего периода и при необходимости внести изменения или перенести сроки (промежуточный контроль). В конце каждого квартала Вы можете установить ориентиры на ближайшие три месяца и определить, какие задачи в следующем квартале надо вычеркнуть, какие — перенести, а какие добавить.

### Месячный план

Учитываемые в месячном плане задачи и цели переносятся из квартального плана, а также в случае надобности, из плана истекшего месяца. Поскольку с приближением временного горизонта повышается точность планирования, в месячном плане задачи учитываются уже с большей детализацией (расход времени ведется в часах).

Предпосылка составления реальных месячных и недельных планов состоит в том, что Вы определяете еще и так называемое свободно планируемое время. Предусматривайте в своем временном плане также резервы времени («буферы») для решения дополнительных и непредвиденных задач так, чтобы можно было соблюсти плановые сроки без стресса и цейтнота.

### Декадный план

Декадный план предполагает еще более детальный, более точный прогноз предстоящего периода. Исходя из своего месячного плана составьте на неделю распорядок всех своих дел и задач в соответствии с их объемом и необходимым для их исполнения временем.

Вспомогательные вопросы для планирования работы в течение недели

- На чем я должен сконцентрироваться в первую очередь на этой неделе (центральная задача)?
- Какая задача на этой неделе самая существенная и требующая наибольших затрат времени?
- Какие другие дела на этой неделе необходимо завершить, подготовить к завершению или начать (обязательные задачи)?

- Какую рутинную работу (писанина, телефонные разговоры, совещания и т. п.) я должен выполнить?
- К каким нерешенным вопросам следовало бы приступить (возможные задачи)?
- Что было бы еще целесообразно, желательно или уместно сделать?
- Какие события могут быть предусмотрены?

### Дневной план

Дневной план строится на базе декадного плана. В нем устанавливается, какие задачи и дела должны быть выполнены в течение соответствующего рабочего дня, причем к предусмотренным ранее, запланированным прибавляются непредусмотренные.

Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение (реализацию) поставленных целей!

Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, с тем чтобы различные действия можно было распределить во времени. В дальнейшем на примере дневного плана рассматриваются пять стадий системного планирования времени.



Рис. 18

Чтобы организовать использование времени в настоящем, надо подготовить его распределение, когда оно еще в будущем.

## 2.4. Составление планов дня с помощью метода «Альпы»

Планирование, как уже отмечалось, означает подготовку к реализации целей.

В этой связи говорят также о целевых планах. Вы сможете совсем по-иному воспринимать окружающий Вас мир, если знаете, чего Вы хотите и когда (почему), т. е. если Вы имеете конкретный план расхода времени.

- Принципиально важно составлять план дня в письменном виде.
- Планы дня, которые держат в голове, легко отвергаются.
- Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти.
- Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Ваша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.
- В результате Вы меньше отвлекаетесь и больше побуждаетесь заниматься только намеченными задачами.
- Благодаря контролю результатов дня у Вас «не теряются» несделанные дела (перенос на следующий день).
- За счет письменной регистрации Вы повышаете эффект от планирования, поскольку лучше оцениваете потребность во времени и «помехи», а также можете более реалистично планировать резервное время.
- Последовательное планирование дня обуславливает совершенствование Вашей личной методики работы.
- Если существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, то Вы автоматически стараетесь рационализировать свой труд и, кроме того, сознательно противодействовать «помехам» внутреннего или внешнего порядка. В этом случае Вас не отвлекают лишние телефонные разговоры, Вы огра-

ничиваетесь только самым существенным. Если Вы в конце дня задаете себе вопрос, а что, собственно, сделано, то причина этого заключается главным образом в отсутствии четкой целеустановки на день.

- Реалистичный план дня должен в принципе содержать лишь то, что Вы хотите или должны, а также можете сделать в этот день. Потому что, чем более достижимыми Вы считаете поставленные цели, тем больше сил Вы концентрируете и мобилизуете на их реализацию.

Пять стадий метода «Альпы»

Предлагаемый Вашему вниманию метод относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 минут для составления ежедневного плана. Его относительно легко запомнить, поскольку он основывается на мемотехнике: начальные буквы символизируют предметные понятия.

Даже если Вам кажется, что Вы задыхаетесь под «грудой дел», не миритесь с судьбой, а действуйте по методу «Альпы».

Метод включает пять стадий:

- 1) составление заданий;
- 2) оценку длительности акций;
- 3) резервирование времени (в соотношении 60:40);
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- 5) контроль (учет несделанного).

Первая стадия; составление заданий

Запишите под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что Вы хотите или должны сделать на следующий день:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- сроки, которые надо соблюсти;
- периодически возникающие задачи.

Употребляйте при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре «План дня»:



- В — визиты, совещания;
- Д — делегирование дел;
- К — контроль;
- П — в процессе, в деле;
- ПК — поездки, командировки;
- ПР — письменная работа, деловые письма, диктовка;
- С — секретарша;
- Т — телефонные разговоры;
- Ч — процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т. п.).

Составленный таким способом список заданий на день может выглядеть, например, так:

- ПК — продавец «БМВ» (подержанные автомобили);
- В — г-н Мюллер (программа ЭВМ);
- В — г-н Шульте (экспертная оценка);
- П — проект изучения рынка;
- Т — г-н Шмидт (статистика сбыта);
- ПР — г-н Гюнтер (письмо);
- Ч — специальный журнал для менеджеров;
- Т — г-н Майер (нехватка персонала);
- Т — Хельмут (вечерняя пробежка).

Немного тренировки, и Вы сможете так составлять список заданий, чтобы:

- в первом приближении распределять их по приоритетности;
- подразделять их на затяжные и «краткие», непродолжительные;
- перепроверять задания, связанные с личным контактом на предмет возможности выполнения их более рациональным путем (с помощью телефона и т. п.).

Пример:

- П — проект изучения рынка;
- В — Шульте (экспертная оценка);
- ПК — продавец «БМВ» (подержанные *автомобили*);
- Ч — специальный журнал для менеджеров;
- Т — Шмидт (статистика сбыта)      Непродолжительные работы;
- ПР — Гюнтер (письмо)
- Т — Мюллер (программа ЭВМ)
- Т — Майер (нехватка персонала)      «Телефонный» блок.
- Т — Хельмут (вечерняя пробежка)

Однако это только начало составления Вашего плана дня.

Реалистичный план дня должен быть всегда ограничен тем, что Вы фактически в состоянии сделать.

Вторая стадия: оценка длительности акций

Проставьте против каждого задания приблизительное время для его выполнения, просуммируйте и определите ориентировочно общее время.

	Часы
П — проект <i>изучения</i> рынка . . . . .	3,0
В — Шульте (экспертная оценка) . . . . .	2,0
ПК — продавец «БМВ» (подержанные автомобили) . . . . .	1,5
Ч — специальный журнал для менеджеров . . . . .	1,0
Т — Шмидт (статистика сбыта) . . . . .	0,5
ПР — Гюнтер (письмо) . . . . .	1,5
Г — Мюллер (программа ЭВМ)	
Т — Майер (нехватка персонала) . . . . .	0,5
Т — Хельмут (вечерняя пробежка)	
	10,0

Вы можете возразить в том смысле, что продолжительность отдельных дел невозможно оценить достаточно точно. Это верно. Однако после накопления известного опыта Вы сможете положить его в основу планирования своего времени. Ведь в своей деятельности Вы тоже сталкиваетесь с трудностями при оценке рынка, оборота и расходов.

Имейте также в виду, что работа зачастую требует столько времени, сколько его есть в Вашем распоряжении. Так что устанавливая для отдельных дел конкретный промежуток времени, Вы вынуждаете себя укладываться именно в это время.

Вы работаете значительно сосредоточеннее и более последовательно избавляетесь от помех, если под определенную задачу Вы отвели определенное время.

Попробуйте в течение 10 дней составлять письменные планы, и Вы станете чувствовать себя при этом все более уверенно.

Третья стадия: резервирование времени про запас

При составлении плана дня придерживайтесь основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60 % Вашего

времени и приблизительно 40 % должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если Вы исходите из 10-часового рабочего дня, то это значит, что в Ваших интересах охватить планом не более 6 часов. Однако Вашей целью должен быть 8-часовой рабочий день, при том что запланированное время должно составить примерно 5 часов!

Если Вы запланировали более 60 % своего времени, то следует неумолимо довести составленный Вами список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть либо перенесен на следующий день, либо вычеркнут, либо завершен за счет сверхурочных.

**Четвертая стадия: принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению**

Цель: сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5—6 часов.

- Установите однозначные приоритеты для своих дел, например с помощью анализа АБВ, и уточните в соответствии с ними задачи дня (см. гл. 3).
- Перепроверьте скалькулированную Вами потребность во времени и сократите время на все дела до совершенно необходимого; старайтесь при этом оставаться на почве реальности.
- Рассмотрите каждую акцию с точки зрения возможности ее перепоручения и рационализации (см. «делеги́рование» в 3.5).

В окончательном варианте план дня в нашем примере выглядит следующим образом:

	Приоритеты	Часы	Перепоручения
П — проект изучения рынка	А	2,5	0,5 часа поручается г-ну X
8 — Шульте (экспертная оценка)	А	1,5	
Т — Шмидт (статистика сбыта)	Б	0,5	
ПР — Гюнтер (письмо)	Б	0,5	Поручается г-ну X.Н.
ПК — продавец «БМВ» (подержанные автомобили)	Б	0,5	
Ч — спец. журнал для менеджеров	В	0,5	
Т — Мюллер (программа ЭВМ)	В		Секретарь
Т — Хельмут (вечерняя пробежка)	В		
Сумма=60			

Пятая стадия: контроль и перенос несделанного

Как показывает опыт, не все задачи удается выполнить и не все телефонные разговоры могут состояться. Поэтому их приходится переносить на следующий день.

Если одно и то же дело Вы переносите многократно, то оно становится для Вас обузой, и тогда существуют две возможности:

- Вы наконец-то решительно за него беретесь и доводите до конца;
- Вы отказываетесь от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой.

Поскольку для планов дня в обычных календарях-памятках места не хватает, а отдельные листки имеют тот недостаток, что теряется общий обзор, рекомендуется регулярно и последовательно работать со специальным дневником времени. Он может быть пригоден для дневных и прочих планов времени (см. 2.5).

### **Рационализация использования времени с помощью бюрографии**

Вы можете еще больше рационализировать составление плана, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов используете другие сокращения и графические символы, так называемую бюрографию.

Например:

† Срочно.

! Важно.

? Выяснить.

+ Приоритет категории А.

Задача выполнена.

Задача выполнена особенно хорошо.

О Перенос на более поздний срок.

X Невыполнимое или само собой разрешившееся дело.

Применяйте также другие, свои собственные обозначения. Личное творчество здесь можно не ограничивать.

При помощи бюрографии Вы сможете повысить эффективное использование такого вспомогательного средства, как дневник времени.

### Что дает метод «Альпы»!

Ежевечерние затраты сначала 20, затем 10, а потом лишь 5 минут по методу «Альпы» принесут Вам многократный выигрыш во времени.

Ниже еще раз приводятся основные доводы в пользу метода.

20 преимуществ метода «Альпы»

- Лучший настрой на предстоящий рабочий день.
- Планирование следующего дня.
- Четкое представление о задачах дня.
- Упорядочение течения дня.
- Преодоление забывчивости.
- Концентрация на наиболее существенном.
- Уменьшение объема «бумажной» работы.
- Достижение целей дня.
- Выделение более важных и менее важных дел.
- Принятие решений об установлении приоритетов и о перепоручении.
- Рационализация посредством группировки задач.
- Сокращение помех и нежелательных перерывов.
- Самодисциплина при выполнении задач.
- Уменьшение стрессов и нервного напряжения.
- Спокойное восприятие непредусмотренных событий.
- Улучшение самоконтроля.
- Ощущение успеха в конце рабочего дня.
- Повышение удовлетворенности и мотивации.
- Рост личных результатов.
- Выигрыш во времени за счет методичной организации труда.

При успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации труда Вы сможете ежедневно экономить от 10 до 20 % Вашего времени!

Старайтесь каждый день выигрывать 1 час времени — «золотой час»!

Попробуйте в течение одного месяца планировать и организовывать свой рабочий день по методу «Альпы».

Это потребует некоторой самодисциплины, но Вы быстро оцените преимущества ежедневного планирования времени.

Когда Вы начнете? Может быть, завтра?

Дата . . . . .

Составляйте план до начала работы, а именно вечером уходящего дня: с большей уверенностью и раскрепощенностью Вы отправитесь домой и с большей концентрацией сил следующим утром начнете новый день!

### Психологическая подоплека

Уже по пути домой и по пути на работу утром Ваше подсознание перерабатывает задачи дня и подготавливает возможные решения.

Поскольку формулировки основных задач у Вас перед глазами и намечены подходы к их решению, новый насыщенный работой день выглядит уже не серым и тяжелым, а обзримым, планируемым и управляемым.

Вы уже не так легко отвлекаетесь на посторонние дела, из-за которых Вы прежде переносили на все более отдаленные сроки решения основных задач, пока последние не разрешались в спешке, за счет сверхурочной работы и, как правило, менее удовлетворительно.

Как поступать дальше?

1. Минимум, за что надо взяться наряду с подробными планами дня, — это годовой план в общих чертах.

2. Следующим шагом Вы можете дополнительно ввести декадный, а затем месячный план.

3. Интегрированное, непрерывное планирование времени охватывает также квартальный план и включает, таким образом, все стадии системы планирования времени — от расширенного годового плана до плана дня.

4. В соответствии со своими наклонностями и представлениями о целях в профессиональной и личной сфе-



Рис. 19

рах Вы можете расширить систему в итоге до составления планов нескольких периодов жизни и всей жизни в целом.

В качестве инструмента планирования и управления своим временем в повседневной практике следует применять, вероятно, наиболее эффективное средство личного самоменеджмента — дневник времени.

## 2.5. Менеджмент с помощью дневника времени

### Недостатки обычного календаря-памятки

Вы наверняка и прежде планировали свое время — только не так осознанно, методично и системно, как это изложено в данной главе. Вы еще раньше вели календарь-памятку, имевший скорее всего вид карманной записной книжки или большого, возможно настольного, календаря.

Обычные календари-памятки, используемые только для пометки сроков, являются могильщиками успешного планирования времени.

Польза от подобных календарей для заметок заключается только в том, что они помогают ориентироваться в сроках и датах, а также в расписании поездов — времени отправления и прибытия на станции. То, что действительно должно быть завершено, зачастую не записывается, хотя за каждой акцией кроются цели, которых мы хотим или должны достичь.

- Вопрос «Что надо сделать?» описывает содержание нашей работы.
- Вопросом «Чего я хочу достичь?» задается одна значная ориентация для нашей деятельности.

Если Вы приглядитесь теперь к обычным календарям-памяткам с точки зрения техники планирования времени, то обнаружите следующие изъяны.

### 10 недостатков календаря-памятки

1. Фиксируются только сроки, но не цели тех или иных действий. То, что действительно важно, не фиксируется в плане дня.

2. Не указываются продолжительность акций и резервное время для затянувшихся дел.

3. Устанавливается произвольная, зависящая от внешних факторов очередность дел.

4. День не продумывается, не планируется.

5. Дела не объединяются в блоки, не определяется время про запас на непредвиденную деятельность (например, 90 мин — основное время, 30 мин — про запас).

6. Намечаются совещания без точного определения темы.

7. Не устанавливаются приоритеты.

8. Дела четко не определяются.

9. Не планируется время для рутинных и затяжных задач.

10. Не используются формуляры и другие вспомогательные средства планирования и принятия решений.

Вывод: используйте дневник времени (ДВ)!

### Что такое ДВ?

Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая благодаря рациональному подразделению должна быть удобна своей наглядностью (обозримостью). ДВ является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Это Ваш постоянный спутник, Ваша, так сказать, письменная память, которая всегда и всюду у Вас под рукой.

Дневник времени представляет собой, кроме того, практическую составную часть последовательной системы планирования времени, а именно рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых в повседневной практике.

Дневник времени — важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он способствует успешному планированию личных целей, лучшему использованию драгоценного времени. С помощью дневника времени Вы реализуете возможность письменного изложения. Вы получаете полное представление не только

обо всех ближних и дальних сроках, но и обо всех планах, диспозициях, более-менее крупных проектах. Вы можете гибко реагировать на всякое изменение ситуации и в любое время актуализировать свои планы.

### Структура ДВ

#### Календарная часть.

- В эту часть Вы можете «зашить» различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.
- Особое значение придается плану дня. Основной принцип: один лист на день.
- Вы найдете в календарной части листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целеустановок на отдельные недели и дни.
- Отдельные дневные листки Вы можете после использования сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени будете иметь архив времени и успехов Вашей жизни — надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.
- Новые «входящие» дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск, дни платежей и т. д., таким образом все свои личные дела Вы можете интегрировать, и ничего не будет утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.

Раздел служебных и *частных* дат. Здесь на соответствующих листках и формулярах Вы можете записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию, например:

- порядок подготовки проектов;
- сроки проведения ярмарок и семинаров;
- организационные мини-планы;
- важнейшие понятийные сокращения;
- тарифы зарплаты и доходов;
- список дней рождения;
- почтовые тарифы;

- списки книг;
- расписание самолетов;
- адреса отелей;
- дорожные расходы;
- диетические таблицы;
- календарь футбольных матчей;
- сроки проведения всевозможных мероприятий;
- листки-памятки;
- универсальные листки для планирования;
- карточки для записей идей и т. д.

Раздел адресов и телефонов. У вас всегда будут под рукой важнейшие телефонные номера и адреса, которыми Вы наиболее часто пользуетесь.

Общая часть. Различные отделения, как в бумажнике, позволяют Вам разместить здесь почтовые марки, фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск и денежные купюры.

Практическое использование. Благодаря применению дневника времени Вы каждый день (неделю, месяц) сможете лучше планировать, организовывать и координировать всю свою работу, рациональнее обходиться со своим временем.

- Дневник времени повышает качество работы и приносит успех!
- Достижимая рационализация порядка только на 12,5 % (фирмы-изготовители обещают 15—35 %) при



Рис. 20

8-часовом рабочем дне экономит ежедневно целый час!

Поэтому: ведите дневник времени, он — важнейшее вспомогательное средство Вашего самоменеджмента.<sup>1</sup>

## 2.6. Резюме

Планирование в кругу правил самоменеджмента означает подготовку к реализации целей.

- Затрачивая больше времени на планирование, Вы сокращаете время на исполнение и экономите время в целом (планирование — выигрыш во времени).
- Преимущества планирования обнаруживаются в таких сферах самоменеджмента, как достижение целей, выигрыш во времени, обозримость, установление приоритетов, сроков, резервов времени, повышение эффективности, делегирование дел и уменьшение стресса (см. 2.1).

**Важнейшие принципы и правила планирования времени:**

1. Основное соотношение (60:40).
2. Анализ видов деятельности и расхода времени. Листок «дневных помех».
3. Сведение задач воедино — план действий.
4. Регулярность — системность — последовательность.
5. Реалистичное планирование.
6. Гибкость.
7. Восполнение потерь времени.
8. Письменная форма.
9. Перенос несделанного.
10. Фиксация результатов, а не действий.
11. Установление временных норм.
12. Сроки исполнения.
13. Установление приоритетов (степени важности).
14. Избавление от «тирании» спешности.
15. Делегирование.
16. «Поглотители времени» и временные резервы.
17. Переработка — перепроверка.
18. Свободное время.
19. Временные блоки и спокойное время (закрытые часы).
20. Время для планирования и творчества.
21. Рутинная работа,
22. Непродуктивная деятельность.
23. Альтернативы.
24. Разнообразие.
25. Согласование временных планов. /

Планирование времени можно представить как закрытую систему: из планов жизни и долгосрочных планов вытекают годовые и квартальные планы, а из них — месячные и декадные планы, которые в итоге конкретизируются в деловых планах дня. С помощью сравнения «план — факт» в плане производятся корректировки.

План дня представляет собой последнюю и важнейшую ступень планирования времени и конкретную реализацию намеченных целей.

Планирование предполагает поэтапный и системный подход, разложение общей задачи на частные, чтобы распределить различные акции по временным периодам (от плана действий к плану времени).

Использование метода «Альпы» при ежедневных затратах 10—20 минут приносит многократный выигрыш во времени.

1. Составление заданий дня.
2. Оценка длительности акций.
3. Резервирование времени «про запас» (60 : 40).
4. Принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению.
5. Последующий контроль — перекос несделанного.

Дневник времени является важнейшим рабочим средством личного самоменеджмента. Он представляет собой одновременно календарь-памятку, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонементную книжку, картотеку идей и инструмент контроля.

В качестве первого шага планирования времени оправдало себя составление годового плана в общих чертах и ежедневных планов. Настройте себя положительно по отношению к плану, с помощью которого Вы хотите добиться своих целей.

Даже самый занятой руководитель способен так приспособлять свои цели и планы к соответствующим обстоятельствам, чтобы они всегда могли служить выполнению плана жизни и карьеры. Будьте бдительны, активны и гибки, чтобы правильно реагировать на разного рода воздействия, отвлекающие Вас от Ваших намерений. Четкий план располагает к спокойствию и невозмутимости.

Всегда перепроверяйте свои планы и изменяйте их, если окажется, что они невыполнимы или поставленная цель не может быть достигнута к указанному сроку. Если же Вы решились на какое-то дело, то доводите

его до конца, концентрируйте на нем все свои силы! Но помните о том, что за каждым напряжением должна следовать разрядка (менеджмент здоровья является составной частью самоменеджмента).

Ориентируйтесь при составлении планов на достижение не только материальных и профессиональных успехов!

Используйте теперь для своих нужд главу «Планирование». Что показалось Вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового Вы узнали? Чему Вы нашли подтверждение? Что Вы хотите проработать основательнее? Что бы Вы хотели применить на практике?

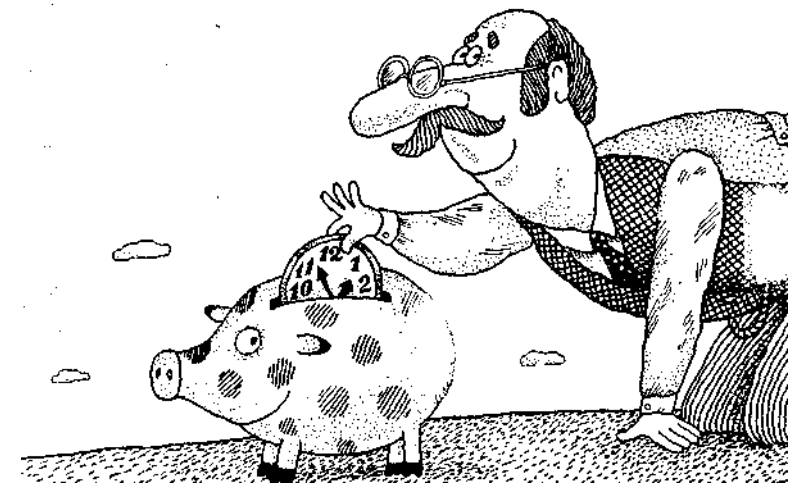
Использование главы «Планирование»

Страница	Мысли, ассоциации, темы	К какому времени проработать, применить	Контроль



Рис. 21

### 3. Принятие решений: Как вскрыть резервы производительности и возможности саморазгрузки



«Эффективность как действенность — это выполнение *любой* *необходимой* работы... Эффективность как результативность — это выполнение *необходимой* *работы* добросовестно»

П. Друккер

В этой главе речь пойдет о критериях и методах менеджмента, приносящего успех при выполнении «необходимой» работы.

### 3.1. Необходимость принятия решений

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел.

Принять решение — значит установить приоритетность.

Некоторые из основных проблем руководителей состоят в том, что они:

- зачастую пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы;
- *распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.*

В конце напряженного рабочего дня мы нередко приходим к выводу, что хотя сделано вроде немало, однако действительно важные дела остались либо неоконченными, *либо* вообще не сдвинулись с места. Многие руководители оправдываются в такой неудовлетворительной ситуации следующим образом: «Я каждый день вынужден делать столько важных дел!» Удачливые менеджеры отличаются, помимо прочего, тем, что они, успевая решать во время рабочего дня множество разных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты только одной-единственной задачей. Они всегда завершают за один раз одно дело, но зато последовательно и целеустремленно. Предпосылками для этого служат принятие однозначного ре-

шения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Для иллюстрации этой нехитрой основополагающей взаимозависимости, которой, однако, нередко пренебрегают, предлагается известная история под названием «Совет стоимостью в 25 000 долларов».

Чарльз М. Шваб, будучи президентом компании «Бетлэм стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах». Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи № 1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к № 2, но не идите дальше до тех пор, пока не кончите и это дело. Потом переходите к № 3 и т. д. Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут по крайней мере завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решения о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, „передайте“ ее дальше своим сотрудникам. Испытайте ее столь долго, сколько сочтете нужным, а затем выпишите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит».

Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25 000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента.

Установить приоритетность — означает принять решение о том, каким из задач следует придавать перво-, второ- и т. д. значение.

Определение приоритетности — это настолько само собой разумеющееся дело, что часто выполняется неосознанно.

Отсюда следует:



**сознательно устанавливайте однозначные приоритеты, последовательно и системно выполняйте задачи, включенные в план, в соответствии с их очередностью!**

*Преимущества работы по приоритетам*

Благодаря регулярному составлению «табели о рангах» предстоящих задач Вы сможете:

работать только над действительно важными и необходимыми задачами;

решать вопросы в соответствии с их неотложностью; концентрироваться на выполнении только одной задачи;

более целеустремленно приступать к делу и укладываться в установленные сроки;

наилучшим способом достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;

исключить дела, которые могут быть выполнены другими;

в конце планового периода (например, рабочего дня) разделаться по крайней мере с важнейшими вопросами;

не оставлять невыполненными задачи, которые Вам действительно по силам.

Позитивные последствия:

соблюдаются установленные сроки;

Вы получаете большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы;

получают удовлетворение подчиненные, коллеги и Ваш непосредственный руководитель;

удается избежать конфликтов;

Вы сами избегаете стрессовых перегрузок.

В последующих разделах рассматриваются различные критерии и методы, руководствуясь которыми, Вы можете определить очередность своих важнейших дел.



Рис. 22

## 3.2. Принцип Парето (соотношение 80 : 20)

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848—1923 гг.), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии произведенных затрат до сих пор применявшиеся методы инвентаризации.

Другие примеры из предпринимательской практики подтверждают:

20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;

80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;

20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;

80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;

20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;

80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80 : 20». Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени (затраты) достигается 80 % результатов (выпуск).

Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

На нижеследующей схеме поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента.

Временной принцип **Парето** (соотношение 80:20)

<i>Затраты</i>	<i>Выпуск</i>
80 % затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	20 % итогового результата
20 % затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80 % итогового результата

Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью:

Сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные «второстепенные»!

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям АБВ.

### 3.3. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б и В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

Используйте анализ АБВ, чтобы дополнить свой и усовершенствовать методику работы!

Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел!

Анализ АБВ основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

- Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %.
- На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.
- Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю — порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

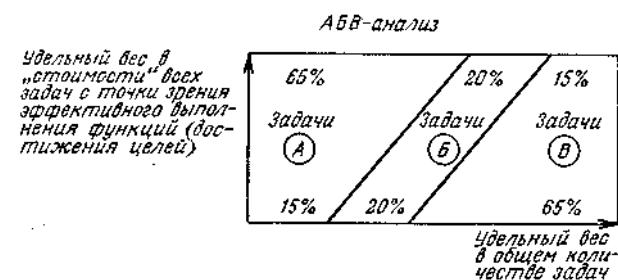


Рис. 23

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, т. е. приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач В дает незначительный итог.

Следующий график поясняет эти выводы.

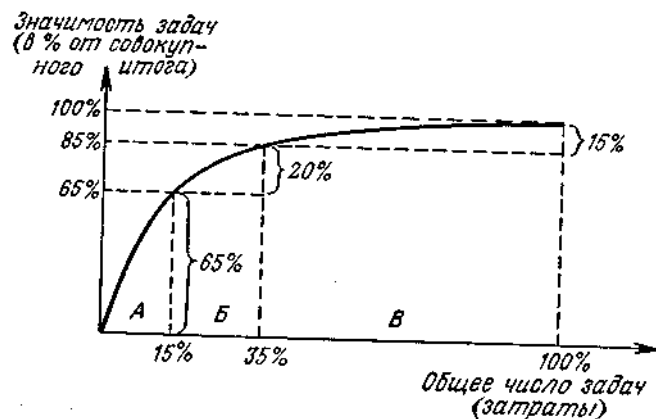


Рис. 24

### Применение анализа АБВ

Анализ своих задач по методу АБВ Вы можете осуществлять следующим образом.

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т. д.) задач, для чего можно использовать схему, рекомендованную в разделе «план дня», или нижеследующий формуляр.

\_\_\_\_\_ Листок учета задач и контроля за их  
\_\_\_\_\_ выполнением

Дата	Приоритетность			Задача, дело, акция	Кому поручено	Начато	Кончено	Примечания
	А	Б	В					

2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для Вашей деятельности.

(Не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи.)

3. Пронумеруйте свои задачи (см. формуляры планирования времени в гл. 2).

4. Оцените Ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В.

А. Первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.

Б. Последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть поручены для исполнения другим лицам).

В. Остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).

5. Перепроверьте исходя из первоочередности задач категории А свой временной план на соответствие выделенного Вами бюджета времени значению задач:

- 65 % запланированного времени (около 3ч) — задачи А;
- 20 % запланированного времени (около 1 ч) — задачи Б;
- 15 % запланированного времени (около 45 мин) — задачи В.

6. Произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, Вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования (см. 3.5).

Обратите внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей, — весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективны. О степени приоритетности можно спорить, здесь редко встречаются объективные критерии. Важно, однако, то, что Вы устанавливаете однозначные приоритеты и эти Ваши решения могут опираться на факты.

Самоменеджмент предполагает, что Вы как руководитель можете самостоятельно определять подлежащие решению задачи и время их решения.

### Вспомогательные критерии для принятия решений по задачам А

Нижеследующие вопросы могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А.

- Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (целей года, месяца, недели, дня)?
- Могу ли я за счет выполнения одной-единственной задачи решить сразу несколько других?
- Благодаря выполнению каких задач я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т. д.?
- Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?
- Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Установление приоритетов — основное правило эффективной техники работы

Отдавайте себе отчет в том, что Вы не все можете и не все должны сделать, устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел!



Рис. 25

### 3.4. Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра

Вместо того чтобы иметь время для действительно важных вещей, мы зачастую тратим свою энергию на срочные, но менее значимые дела.

Редко случается, что важную задачу надо выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочную задачу, как правило, стремятся выполнить немедленно.

Спросите себя:

- Привык ли я от одной срочной задачи «спешить» к другой?
- Не остаются ли вследствие этого невыполненными действительно важные задачи?

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо

Принцип Эйзенхауэра

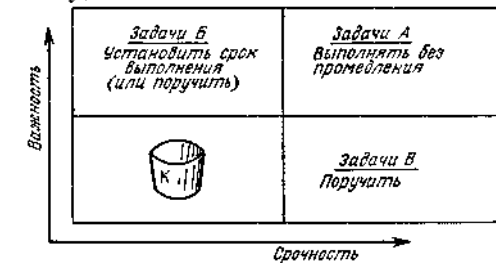


Рис. 26

быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

1. Срочные/важные дела.

За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять.

2. Срочные/менее важные дела.

Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению

конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств.

### 3. Менее срочные/важные задачи.

Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Сложности здесь возникают тогда, когда эти задачи рано или поздно превращаются в срочные и должны быть лично Вами разрешены в кратчайшие сроки.

Поэтому мы Вам рекомендуем: перепроверьте степень важности и попробуйте задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что Вы себя разгружаете, Вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела.

### 4. Менее срочные/менее важные задачи.

Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если Вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то Вам не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже Ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

От задач несущественных и несрочных  
следует воздерживаться!

Наберитесь немного мужества, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (объект «К» на схеме)!

Если Вы будете последовательно распределять свои дела по категориям в соответствии с принципом Эйзенхауэра, Вы значительно повысите свою производительность (продуктивность, результативность)!

Еще раз аргументы в подтверждение этого вывода:

- Вы начинаете с важнейших задач и концентрированно занимаетесь исключительно ими.
- Вы разгружаете себя для действительно важных руководящих функций и мотивируете труд своих подчиненных.
- Вы втягиваете своих сотрудников в сферу своей ответственности, поручая им для исполнения не только менее важные (рутинные) дела.

- Вы можете увеличить требовательность к своим подчиненным и поощрить тех, кто обладает соответствующими способностями.

## 3.5. Основы делегирования

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция и ответственность в специальной сфере (функциональная ответственность). Начальник сохраняет за собой ответственность за руководство (управленческая ответственность), которая не может быть делегирована.



Рис. 27

Передача задачи или деятельности может:  
либо осуществляться на длительный срок (длительное или генеральное делегирование); руководитель поручает сотруднику самостоятельное выполнение задачи;  
либо ограничиваться разовыми поручениями (разовое делегирование); сама задача остается в функциональной сфере начальника.

Делегирование является ключевой деятельностью всякого управляющего. Ее прямой и косвенный эффекты весьма значительны

Преимущества делегирования.

Предлагаем Вам отметить те аргументы в пользу делегирования, с которыми Вы лично согласны:

- Делегирование помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач (например, для собственно управленческих функций).

- Делегирование способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников.
- Делегирование стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных.
- Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.

Отметили Вы несколько или все пункты?

В любом случае Вы согласитесь с нашим тезисом:

Делегирование выгодно как для руководителя,  
так и для подчиненных

В действительности сотрудники реагируют на делегирование в основном позитивно. Руководители, которые очень много делегируют, как правило, получают от своих подчиненных оценку «очень хорошо» или «хорошо».

Почему же тогда, несмотря на названные преимущества, делегирование, как и прежде, слишком редко используется в деловой практике?

Причины неудовлетворительного делегирования в большинстве случаев кроются в особенностях личности руководителя. Это, например, недооценка делегирования как такового или недостаточное владение техникой делегирования.

Успешное делегирование предполагает:

- во-первых, готовность делегировать (желание);
- во-вторых, способность делегировать (возможность).

Если у Вас есть затруднения с «желанием», то проанализируйте те силы сопротивления, с которыми Вам и Вашим сотрудникам приходится иметь дело.

Если у Вас есть трудности с «возможностью», то обратите внимание на основные правила делегирования.

### **Сопротивление делегированию**

Лишь некоторые менеджеры бывают последовательны в поручении дел своим подчиненным, Многие практикуют делегирование с большой неохотой или в недостаточной мере.

*Стоит проверить: что можно улучшить в стиле деле-*

гирования, который Вы до сих пор практиковали! В нижеследующем реестре Вы найдете внешние и внутренние причины противодействия делегированию. Рассмотрите их с точки зрения того, какие из них подходят к Вашей ситуации:

Вы настолько заняты работой (посетители, телефоны, совещания и т. п.), что у Вас нет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль за ними.

Вы, возможно, сами не настолько осведомлены о задачах и проблемах, чтобы знать, что именно нужно делегировать своим сотрудникам.

Вы отказываетесь от делегирования, поскольку считаете, что можете сами выполнить работу быстрее, чем Ваши сотрудники, и таким образом пытаетесь сэкономить время.

Вы опасаетесь конфликта со своим начальником, если переадресуете то, что поручено Вам.

Вы особенно привержены определенной задаче или деятельности, потому что, например, то или другое дело доставляет Вам удовольствие.

Вы опасаетесь того, что Ваши подчиненные могут решить задачу лучше, чем Вы (конкуренция!).

Вас тревожит возможность потерять контроль над делом, как только Вы его выпускаете из своих рук.

Вы сомневаетесь в возможностях и способностях сотрудника и не хотите рисковать.

Вы боитесь потерять часть своего авторитета и имиджа, если то, что Вы до сих пор делали сами, теперь берет на себя Ваш сотрудник.

Вы не знаете, как Вам следует реагировать, если подчиненный отклонит делегирование.

Как Вы можете преодолеть свое внутреннее сопротивление?

Идеи, меры, стратегия и т. д. (в письменной форме).

У подчиненных тоже может возникнуть сопротивление делегированию.

Нехватка знания и умения, боязнь критики ведут к неуверенности в своих силах, выражаются в страхе перед ответственностью (что может, в частности, проявиться в отговорках типа: «Я и так завален текущей (ненужной)

работой!») и в итоге результируются в слабой мотивации.

Если Вы чувствуете, что Ваши подчиненные сопротивляются делегированию задач, то поговорите с ними об этом открыто, обсудите с ними эти проблемы. Попытайтесь найти причины и прийти к совместным решениям (например, разработать меры по стимулированию, заручиться поддержкой начальника и т. д.).

Учтите, однако, что причины могут заключаться и в Вашем стиле делегирования!

Неудовлетворительная техника делегирования может привести к неуверенности подчиненных и соответственно сопротивлению с их стороны, что в свою очередь скажется на руководителе и создаст на определенное время подлинную боязнь делегирования.

Кто неэффективно делегирует, тот неэффективно управляет!

Насколько хорошо делегируете Вы?

При составлении списка дел и при проведении анализа АБВ Вы обнаружите целый ряд задач категории Б, и главным образом В, которые Вы можете или должны делегировать.

**Делегирование всегда означает саморазгрузку и выигрыш времени для выполнения действительно важных задач категории А.**

- Как Вы можете узнать, насколько хорошо Вы справляетесь с делегированием задач?
- Означает ли для Вас дефицит делегирования важную проблему (категория А)?

Нижеследующие вопросы помогут Вам разобраться в этом.

Как Вы справляетесь с делегированием?

Да Нет

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли Вы регулярно работу на дом?
2. Трудитесь ли Вы дольше, чем Ваши сотрудники?

3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?

4. Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?

5. Знают ли Ваш коллега, подчиненный (или Ваш шеф) Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы оставите свою работу?

6. Хватает ли Вам времени на планирование Ваших задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли Вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

10. Часто ли Вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуете ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли Вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?

14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Подсчитайте теперь, сколько раз Вы ответили утвердительно:

0—3 ответа «да»: Вы делегируете отлично! Остальной материал по теме «делегирование» Вы можете просто перелистать.

4—7 ответов «да»: у Вас еще есть резервы для улучшения делегирования.

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

### Основные правила (техника) делегирования

Для Вас как для руководителя из необходимости Делегирования вытекает целый ряд обязанностей: подобрать подходящих сотрудников; распределить сферы ответственности; координировать выполнение порученных задач;

стимулировать и консультировать подчиненных; осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;

- давать оценку своим сотрудникам (прежде всего хвалить, но и конструктивно критиковать); пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности:

самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;

своевременно и подробно информировать руководителя;

ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;

координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;

повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

Для менеджера проблема делегирования, несомненно, состоит не в том, сколько дел он должен делегировать, чтобы разгрузить себя и высвободить свое время, а в том, сколько дел он может поручить, не предъявляя к сотрудникам чрезмерных требований. Чем более высокое место в служебной иерархии занимает руководитель, тем больше времени он должен тратить на руководящую деятельность и тем меньше — на исполнительскую.

#### **Что делегировать, а что — нет!**

Делегировать в любом случае надо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительную работу (проекты и т. п.).

В конкретных случаях проверяйте каждое из предстоящих Вам дел на возможность делегирования. Например, оцените такие занятия, как:

- предварительная формулировка, но не окончательная фиксация целей, планов, программ и проектов, по которым Вы должны принимать решения;
- участие вместо Вас в совещаниях, на которых Ваши проблемы и предложения по решению могут быть изложены Вашим сотрудником.

Делегируйте также те важные средне- и долгосрочные задачи из сферы Вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

Не подлежат делегированию:

такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т. п.;

руководство сотрудниками, их мотивация;

задачи особой важности;

задачи высокой степени риска;

необычные, исключительные дела;

актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;

задачи строго доверительного характера.

Обдумайте: какие задачи Вы уже доверяете своим сотрудникам.

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

Обдумайте: какие задачи можно и дальше выполнять самому, а какие — делегировать.

- |          |
|----------|
| 2. _____ |
| 3. _____ |
| 4. _____ |

Когда делегировать!

В ежедневных рабочих ситуациях — так часто и так много, как только можно и насколько позволяет рабочая обстановка.

В случае существенных изменений рабочей ситуации, требующих нового распределения функций и полномочий, а именно:



при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение, увольнение);  
при реорганизации и структурной перестройке отдела;  
в случае наступления особых событий, кризисов;  
при появлении новых сфер деятельности или при изменении компетенции.

### **Кому делегировать!**

- В принципе — только сотрудникам, находящимся в Вашем непосредственном подчинении. Делегируйте не только самым способным сотрудникам, которые могут взять дополнительную работу, и сотрудникам, располагающим свободным временем. Учитывайте также возможность делегирования сотрудникам, которые хотят взять на себя выполнение трудных задач и которые нуждаются в приобретении опыта, а также тем, способности которых нуждаются в проверке и дальнейшем раскрытии.
- Помните о других подразделениях, а также о внутренних и внешних сервисных службах, если надо разгрузить себя от ненужной работы.  
Ваши возможности:

Дела, задачи, виды деятельности Подразделения сервисной службы

### **Как делегировать!**

Вашему вниманию предлагаются 20 критериев правильного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения о том, что и кому Вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или о длительном делегировании.

6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.

7. Удостоверяйтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.

8. Остерегайтесь того, чтобы поручать одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

10. Давайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно (сотрудник может сделать лишь то, о чем Вы ему скажете, а не то, что Вы себе представляли при изложении задания).

11. Объясняйте смысл и цель задачи (мотивация и целеустановка).

12. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо, — в письменном виде.

13. О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу:

- а) подготовить сотрудника;
- б) объяснить задачу;
- в) показать, как делать работу;
- г) доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его;
- д) передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль за исполнением.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.

15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.

17. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у Вас совета и поддержки.

18. Потребуйте от сотрудника отчета через установ-

ленные промежутки времени о том, как продвигается дело.

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки и неудачи в работе. Позвольте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

### 6 блоков вспомогательных вопросов

Следующий формуляр с 6 блоками вспомогательных вопросов Вы можете использовать при выдаче конкретного поручения.

Что! Что вообще надо сделать?  
 Какие частичные задачи надо выполнить в отдельности?  
 Каким должен быть конечный результат?  
 Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание?  
 Каких трудностей следует ожидать?

---

Кто! Кто больше всех подходит для выполнения этой задачи или деятельности?  
 Кто должен помогать при выполнении?

---

Почему! Какой цели служит данная задача или деятельность?  
 Что произойдет, если работа будет полностью или частично не выполнена?

---

Как! Как надо подходить к выполнению задачи?  
 Какие методы и способы следует применить?  
 На какие предписания и инструкции надо обратить внимание?  
 Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать?  
 Какими могут быть затраты?

---

С помощью чего! Какие вспомогательные средства должны быть использованы?  
 Чем должен быть оснащен сотрудник?  
 Какие документы могут понадобиться?

Когда! Когда нужно (следует) начать работу?  
Когда работы должна быть окончена?  
 Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены?  
 Когда сотруднику следовало бы проинформировать меня как руководителя о ходе работы?  
 Когда я должен проконтролировать и, если потребуется, вмешаться в рабочий процесс?

Контроль за поручениями.  
 Заведите реестр поручений, чтобы контролировать сроки и ход выполнения задач. Предлагается следующий образец:

Наименование: \_\_\_\_\_  
 Дата заполнения \_\_\_\_\_  
 Срок завершения проекта \_\_\_\_\_  
 Описание проекта \_\_\_\_\_  
 Цель и намеченный результат \_\_\_\_\_

Приоритет			Конкретные задачи	Время на исполнение	Кому поручено	Начато	Срок промежуточного контроля	Окончено	Отметка о выполнении
А	Б	В							



Рис. 28

### 3.6. Резюме

- Успешно работать — значит **точно и хорошо выполнять нужные задачи.**
- Принятие решений предполагает установление целеориентированных и однозначных **приоритетов.**
- Для целесообразного и эффективного выполнения Ваших задач безусловно необходимо, чтобы Вы лично установили их **очередность.**
- Установление приоритетов помогает Вам:
  - планово вести дела;
  - выполнять срочную работу к установленному времени;
  - регулировать перерывы в работе;
  - проверять степень срочности;
  - определять альтернативные решения, например с помощью вспомогательных вопросов;
  - учитывать возможности делегирования.
- Ваши **личные приобретения:**
  - Вы активно регулируете свой трудовой процесс (самоменеджмент);
  - избегаете ненужных конфликтов со своими целями;
  - избегаете конфликтов с подчиненными, коллегами и руководителем;
  - избегаете «переделывания» уже сделанного;
  - избегаете ненужного стресса.
- Принцип Парето (соотношение 80 : 20) применительно к **рациональному использованию времени** гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается только за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % итога «поглощают» 80 % рабочего времени.
- К немногочисленным «жизненно важным» проблемам следует всегда **приступать в первую очередь,**
- С помощью анализа АБВ Вы обеспечиваете **упорядочение задач по их значимости** и ориентацию результатов работы на достижение нужного эффекта.
- Отдавайте себе отчет в том, что Вы не можете делать сразу все, **устанавливайте приоритеты и начинайте с самого главного** (основное правило эффективной организации труда)!

Задачи А	Задачи Б	Задачи В
Весьма важные	Важные	Менее важные
15 % всех задач 65 % общей значимости	20 % всех задач 20 % общей значимости	65 % всех задач 15 % общей значимости
Выполнять самому, не перепоручать	Частично поручать	Поручать, сокращать, вычеркивать

- Важную задачу редко бывает необходимо выполнить сегодня или на этой неделе, в то время как со срочной задачей хотят разделаться сразу.
- Освобождайтесь от «тирании» спешности:

Никогда не допускайте того, чтобы важные дела становились срочными!

Старайтесь срочные, но менее важные дела не выполнять лично, а делегировать!

- Работайте последовательно в соответствии с принципом Эйзенхауэра и не бойтесь «менее срочные/менее важные» дела переправлять либо в архив, либо в корзину.
- **Делегированием** называется поручение рабочей задачи, а также передача компетенции и ответственности.
- Делегирование **означает саморазгрузку.** Оно высвобождает время для выполнения руководящих функций (задач А) и предоставляет шансы сотрудникам для раскрытия своих способностей (мотивация).
- Делегирование в равной степени **выгодно и для руководителя, и для подчиненных.**
- Успешное делегирование предполагает:
  - готовность делегировать (желание);
  - способность делегировать (возможность).
- Кто неэффективно делегирует, тот осуществляет неэффективный менеджмент.

- Делегируйте под контролем также средне- и долгосрочные задачи из Вашей сферы деятельности.
- Ежедневно делегируйте как можно чаще и как можно больше — насколько позволяют рабочая ситуация и потенциал сотрудников.
- Делегируйте не только своим подчиненным, но и другим подразделениям и сервисным службам.
- 6 основных вспомогательных вопросов по делегированию способствуют оперативному принятию решений:
  - Что должно быть сделано?
  - Кто должен это сделать?
  - Почему он должен это сделать?
  - Как он должен это сделать?
  - С помощью чего он должен это сделать?
  - Когда он должен это сделать?
- Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планируйте делегирование своих задач и следите за их выполнением и соблюдением сроков с помощью листка контроля.
- Степень соучастия сотрудников в процессе делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции (руководство посредством делегирования).
- Помните: подчиненные позитивно оценивают Ваш стиль, если Вы много делегируете.

**Практикуйте менеджмент посредством делегирования!**

Используйте материалы главы «Принятие решений», для своих нужд. Что показалось Вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового Вы узнали? Что нашло подтверждение? Что Вы хотите проработать основательнее? Что бы Вы хотели применить на практике?

Всегда и всюду снова и снова задавайте себе вопрос: «Как я могу наилучшим способом использовать свое время в настоящий момент?» Устанавливайте свой приоритет, даже если у Вас всего лишь 10 мин.

Использование главы «Принятие решений»			
Страница	Мысли, ассоциации, темы	К какому времени проработать, применить	Контроль

# 4. Реализация и организация: Как овладеть трудовым процессом и реализовать трудовую активность



«Никогда нельзя быть занятым настолько, чтобы не оставалось времени для обдумывания»

Вильям М. Джефферс

### Ход типичного рабочего дня

Почти каждый день возникает одна и та же проблема.

Утром Вам предстоит множество дел, может быть, даже упорядоченных в конкретном списке. Потом приходит первая почта, и Вы вскоре вступаете в конфронтацию с различными проблемами, которые Вам предстоит решить в личном контакте, по телефону или письменно. И так продолжается весь день. Вечером Вы, возможно, покидаете свое бюро с таким чувством, как будто Вы опять сделали массу дел, однако толком не знаете, какого же результата (важного) Вы достигли. Так проходят многие типичные рабочие дни. Возможно, Вам удастся хорошо составить план (после нескольких безуспешных попыток) и вновь овладеть событиями дня, однако рано или поздно Вы вновь попадете в прежнюю ситуацию со спешкой и перегрузками.

Так быть не должно. Опыт свидетельствует о том, что хотя и нельзя полностью исключить *различные* перемены в работе и отвлечения, однако определенные виды «помех» можно предусмотреть.

Вам удастся избежать целого ряда ненужных действий и «холостых ходов», если Вы приведете в определенный порядок задачи дня и по-иному организуете свою работу.

Цель настоящей главы состоит в том, чтобы вооружить Вас конкретными приемами, которые помогут Вам лучше, т. е. более эффективно и более рационально с точки зрения расхода времени, организовать рабочий день в соответствии с Вашими жизненными планами.

## 4.1. Организационные принципы распорядка дня

Организация Вашего рабочего дня должна соответствовать основному принципу:

«Работа должна подчиняться мне,  
а не наоборот»

Следующие правила и принципы должны послужить для Вас импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характера обязывающих рекомендаций. Некоторые из них, возможно, вызовут у Вас улыбку. Однако они хорошо зарекомендовали себя в различных рабочих ситуациях.

Оцените отдельные принципы исходя из того, насколько Вы готовы их уже сейчас практиковать, просто испробовать или вообще отвергнуть.

Важно, чтобы Вы нашли свой **личный стиль**. Для Вас этот стиль — самый лучший.

25 организационных принципов во временном аспекте можно разделить на 3 группы:

Начало дня (1) — (8)	Основная часть дня (9) — (20)	Конец дня (21) — (25)
-------------------------	----------------------------------	--------------------------

### Правила начала дня

(1) Начинать день с позитивным настроением

Старайтесь для каждого дня находить какое-либо позитивное начало, поскольку тот настрой, с которым Вы приступаете к предстоящим задачам, имеет немало важное значение для Ваших успехов или неудач.

Каждое утро задавайте себе три вопроса:

- Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?
- Как этот день может приблизить меня к моим целям?
- Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья (например, провести тренировку, расслабиться и т. п.)?

Продумайте также следующие моменты:

- С кем я сегодня встречусь?
- Кому бы я мог доставить радость, принести пользу?
- Какие трудности и проблемы может мне «уготовить» этот день? Как их преодолеть позитивным образом? По утрам находите всегда для себя пару минут, прежде чем Вы займетесь «стандартной утренней программой».

(2) Хорошо позавтракать и без спешки — на работу

Не выспавшись, с неохотой, может быть, без нормального завтрака, как можно скорей на работу — подобный старт может очень легко испортить день!

Позвольте себе обильный завтрак (заряд энергии на целый день!) и отправляйтесь, по возможности без спешки, на работу.

И не говорите, что у Вас нет для этого времени. Это вопрос установления приоритетов (ранний подъем — ранний отход ко сну)!

(3) Начинайте работу по возможности в одно и то же время

Человек — пленник своих привычек. Поэтому для многих очень важно в точно определенное время быть на работе. Вы сможете таким образом поддерживать сами себя «в кондиции» и приступать к работе в определенное время дня.

(4) Перепроверка плана дня

Пересмотрите свой составленный накануне вечером план, оценивая степень важности и срочности зафиксированных задач и целей дня, и внесите необходимые корректировки.

Сформулируйте реалистичный план на весь день!

(5) Вначале — ключевые задачи

Менеджеры, которым сопутствует успех, читают свою корреспонденцию не в первую очередь, а лишь тогда, когда выполнен целый ряд важных дел (зада-

чи А), — во входящей дневной почте редко речь идет о делах, которые имеют высший приоритет и должны быть выполнены немедленно.

Поэтому начинайте с важнейших задач дня (высшего приоритета) перед чтением газет, корреспонденции и по возможности до начала рабочего дня Ваших коллег и подчиненных!

(6) Приступать без «раскачки»

Откажитесь от такого утреннего ритуала, как многоголубые приветствия, пространные обсуждения последних новостей или вчерашней телевизионной программы. Перенесите эти социальные контакты на менее напряженное время, например на послеобеденное. Тем самым Вы выигрываете время для последующих отвлечений и непредусмотренных дел.

(7) Согласовывать план дня с секретарем

«Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа. Плохой секретарь уменьшает ее наполовину»  
(Томас Конеллан).

Ваш секретарь является Вашим важнейшим партнером, когда речь идет о создании оптимальных условий для Вашей деятельности. Ему Вы должны посвятить первое время Вашего рабочего дня, даже если это только пара минут. Согласуйте с ним все сроки, приоритеты и цели дня/ Он должен «получить» это время, поскольку тогда он будет эффективнее работать и оградит Вас от всех ненужных помех.

(8) Утром заниматься сложными и важными делами

Когда Вы выполните основную задачу дня (п. 5), переходите к следующей по важности задаче. Вскоре Вы будете настолько заняты текущими делами и разного рода отвлечениями, что Вы вряд ли сможете уделить Достаточно времени важнейшим вопросам. Если Вы начнете с самых сложных и важных задач и будете последовательно придерживаться этого, Вы гарантируете, что в конце дня по крайней мере самые важные дела будут сделаны или начаты.

## Правила, касающиеся хода дня

### (9) Хорошая подготовка к работе

Необходимость и преимущества достаточной подготовки к работе (ПР) на производстве неоспоримы, там имеются даже специальные подготовительные цехи. В коммерческом секторе с помощью хорошей ПР можно вскрыть дополнительные существенные резервы рационализации и сэкономить общее время за счет сокращения времени на исполнение (см. 2.1).

Сокращайте свое собственное рабочее время за счет подготовки к работе и планирования!

### (10) Влиять на фиксацию сроков

Установленные ранее сроки очень часто принимают безоговорочно. Старайтесь, обговаривая сроки, которые плохо укладываются в Ваши планы, приспособливать их к своим интересам и «выторговывать» альтернативные варианты. Это часто получается легче, чем Вы думаете. Что касается регулярных встреч (например, ежедневных или еженедельных), то обращайтесь внимание прежде всего на то, чтобы было выбрано удобное для Вас время их проведения.

### (11) Избегать действий, вызывающих обратную реакцию

Активные и коммуникабельные руководители склоняются к тому, чтобы заниматься все новыми и новыми делами, проблемами и идеями, и вызывают тем самым соответствующую реакцию на свои действия и вместе с этим негативные последствия для временного расписания. Как скоро из одноразового участия из чистого интереса в каком-либо совещании возникает новый срок, протокол, ситуационный доклад или даже группа по разработке проекта?

Перепроверяйте поэтому все свои акции (согласование сроков, визиты, телефонные разговоры, письма и т. п.) с точки зрения их необходимости и опасности обратной реакции!

### (12) Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы

На каждом предприятии и в каждом подразделении возникают какие-либо неотложные обстоятельства или непредвиденные ситуации.

«Когда решается *крупная проблема*, кажется, что мелкие дела усиленно выдвигаются на *передний план*»  
(Купер).

Помните всегда о том, что отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводит к забвению на более или менее длительное время запланированных важных задач и к дополнительным затратам времени и средств. Старайтесь по возможности отклонять дополнительные срочные дела.

Проверяйте предстоящие дела по следующим критериям:

- с какими потерями Вы должны будете считаться, если Вы отложите то или иное дело или вообще ничего не предпримете;
- необходимо ли Ваше личное участие;
- нельзя ли решить проблему иными способами, например поручив ее другому лицу.

### (13) Избегать незапланированных импульсивных действий

Если Вы во время работы вдруг захотели сделать что-то другое, например позвонить кому-либо по телефону, обдумайте хорошенько, необходимо ли это отвлечение для Вашей текущей работы, имеет ли оно смысл. Как правило, импульсивное отклонение от разработанного плана снижает производительность, поскольку не соблюдаются установленные приоритеты.

Однако зачастую бывает, что при выполнении задачи Вы наталкиваетесь на интересную идею или важную информацию. В этом случае сделайте краткую запись и обработайте ее позднее, в более удобное время.

Эту рекомендацию, конечно, не надо понимать так, что Вы должны отказаться от всякой спонтанности в работе. Иногда и спонтанно возникающие паузы или беседы с коллегами могут быть полезными и интересными.

(14) Своевременно делать паузы/соблюдать размерный темп

Как часто и когда Вы делаете перерывы в работе? Рассматривайте паузы не как трату времени, а как подзарядку энергией во время отдыха.

- Предусматривайте регулярные, но короткие паузы!
- При расслаблении старайтесь двигаться, снабжая по возможности организм кислородом.
- Во время длительных пауз повышайте свою работоспособность, например в рамках Вашей дневной тренировочной программы.
- Делайте перерывы и при проведении совещаний.

Очень часто наиболее плодотворные идеи возникают именно в подобной разряженной атмосфере.

Чтобы получить наибольший регенерирующий эффект от перерыва в работе, надо предусматривать его в рамках периода относительно высокой производительности, до того, как полностью исчезнет способность к концентрации.

Соответствующие медицинские обследования показали, что лучше всего делать перерыв после 1 часа работы. Пауза должна длиться не более 10 минут, поскольку именно в перерыве 10 минут наступает оптимальный эффект, а потом имеет место тенденция к его снижению.

Отсюда следует, что паузы надо прерывать по истечении 10 минут, но делать их более частыми.

Вспомните, например, о крупных японских предприятиях, где успешно практикуется система коротких перерывов с групповой производственной гимнастикой.

Размеренный рабочий ритм.

В средне- и долгосрочном плане суета и спешка стоят больших затрат труда и времени, чем усредненный размеренный темп, не говоря уже о воздействии стресса на Ваше здоровье!

(15) Небольшие однородные задачи выполнять сериями

Вследствии производимых в разовом порядке кратких телефонных звонков, сообщений, спонтанного про-

ведения «летучек» и чтения корреспонденции теряется масса времени.

Расправляйтесь с рутинной работой и так называемыми мелочами, объединяя однородные задачи в рабочие блоки.

Данный метод имеет то решающее преимущество, что Вы лишь один раз производите соответствующую

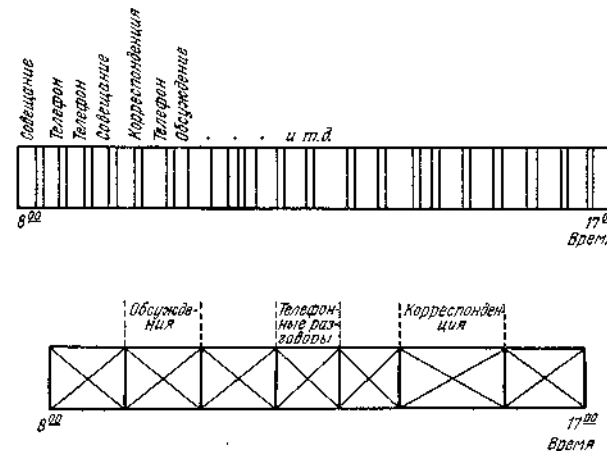


Рис. 29

подготовку и затем в течение определенного времени занимаетесь однородной деятельностью. Благодаря концентрированности и непрерывности процесса Вы экономите время. 6 блоков по 10 минут на диктовку писем, на телефонные звонки, краткие совещания занимают, как это ни парадоксально, больше времени, чем один блок в 60 минут:

$$1 \times 60 \text{ минут} < 6 \times 10 \text{ минут}$$

Собирайте также в один блок весь тот материал для чтения, который Вам надо только просмотреть.

Рабочий блок не должен быть слишком длительным (от 30 до 60 минут), поскольку иначе Ваш телефон будет долго занят, что может вызвать некоторое беспокойство.

Оцените, какие возможности для рационализации работы предоставляет принцип «серийного производства».



Даже если выигрываются отдельные минуты, за день они складываются в половину часа или даже в целый час!

#### (16) Рационально завершать начатое

Отвлечение от основной задачи «стоит» немало времени, поскольку по возвращении к ней Вам придется вновь повторять уже проделанное однажды. Вследствии нарушения систематичности в работе существенно ограничиваются Ваши способности к творчеству и решению проблем.

Избегайте поэтому «скачков в работе» и всегда старайтесь начатое доводить до конца (или прерывать в целесообразном месте).

Предусматривайте для своей работы достаточно времени, в паузах или в последние минуты перед тем, как встать из-за стола, намечайте задачу, которую Вы можете успеть завершить в оставшееся время.

Если прервать работу необходимо, кратко запишите идеи, которые Вы не успели проработать до конца, предложения по решению и все прочее, что поможет Вам как можно быстрее возобновить незаконченное дело.

Помните о том, что нет лучшей возможности выполнить задачу категории А, чем «засесть» за нее самому и работать до полного ее разрешения.

#### (17) Использовать временные промежутки

Не оставляйте незаполненными незапланированные промежутки времени, уходящие на ожидания и на «холостые ходы». Используйте также последние минуты перед обеденным перерывом или перед концом рабочего дня для подготовительной, плановой или рутинной деятельности. Задавайте себе «временной вопрос Лакейна»:

Как я могу эти минуты использовать с наибольшей пользой?

Если Вы продуктивно реализуете в течение дня возникающие промежутки времени, то в течение недели Вы получите дополнительное время в свое распоряжение.

#### (18) Работать антициклично

Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. С ними выгодно разделяться еще до того, как наступит пик активности у других сотрудников и напряжение в работе достигнет своего апогея. Учитывайте в своем распорядке дня спокойные и «беспокойные» пе-

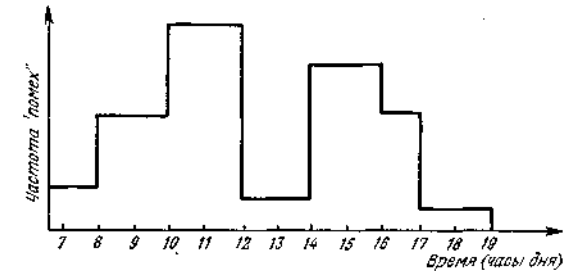


Рис. 30

риоды. На нижеследующем графике «дневных помех» показано течение типичного рабочего дня в конторе.

Попытайтесь на основе заполненного Вами листка «дневных помех» составить Ваш график «помех» и сравните его с изображением выше.

Чем больше Вы будете обращать внимание на рабочие привычки Ваших коллег и деловых партнеров, тем меньше Вы подвергнетесь опасности принятия спонтанных решений и тем меньше Вас будут отрывать от работы.

Поэтому работайте антициклично, то есть:

- в течение более спокойного дообеденного периода старайтесь решать самые важные из запланированных задач;
- «беспокойный» период используйте для выполнения дел категории В, т. е. как запланированное «про запас» (40 %) время;
- не принимайтесь утром сразу за просмотр почты, отложите это на потом;
- старайтесь приходить пораньше утром и уходить побыстрее вечером.

---

(19) Выкраивать спокойный час

Для выполнения важных дел требуется спокойная обстановка — это азбучная истина, но как воплотить ее в жизнь?

Хорошо себя зарекомендовало ежедневное резервирование одного спокойного, или закрытого, часа, в течение которого Вам никто не может помешать. Таким образом, Вы назначаете время — возможно самое важное для Вас:

**Время для себя (1 час)!**

Занесите это время в свой план дня так же, как Вы отводите время на совещания или на визит посетителей. Подобный период никем не нарушаемой концентрированное™ существенно повысит продуктивность Вашего труда.

Используйте это время для важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер, например для повышения уровня квалификации или для других задач, которые зачастую тонут в суете дня.

Отгородите себя на это время от внешнего мира — лучше всего с помощью секретаря или просто закройте дверь в свою комнату, предварительно предупредив, что «Вас нет на месте».

(20) Контролировать время и планы

Во время совещаний и при других видах деятельности нередко поначалу расточают время, а в последние 20 % времени обсуждают 80 % вопросов, подлежащих рассмотрению.

Наряду с отслеживанием своего времени многократно перепроверяйте также свои планы дня с точки зрения выполненных задач, установления новых приоритетов и т. п.!

Перепроверка необходима для приспособления к новым условиям, возникающим в течение дня. Планирование должно быть реалистичным, иначе после рабочего дня Вы будете испытывать неудовлетворенность.

Правила завершения рабочего дня

(21) Завершать несделанное

Все начатые небольшие дела, такие, как просмотр корреспонденции, диктовка писем и памятных записок, старайтесь завершать в течение одного дня. Всякая отсрочка их выполнения может привести к дополнительным затратам труда, когда Вы снова займетесь незавершенными делами и будете ликвидировать накопленные завалы.

(22) Контроль за результатами и самоконтроль

Сравнение намеченного в Вашем расписании дня объема работы с реально выполненным с учетом поставленных целей и отклонений от них представляет собой важную составную часть организации труда, самостоятельную функцию самоменеджмента, описанную в гл. 5.

(23) План на следующий день

План на следующий день составляйте еще накануне вечером!

Проверяйте, какие задачи не могут быть решены удовлетворительно или не могут быть решены совсем и подлежат переносу на следующий день.

Разработайте, пользуясь дневником времени, план на следующий день с установлением целей, приоритетов, делегированием и т. п. (см. 2.4).

(24) Домой — с хорошим настроением

Радуйтесь предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня! Наслаждайтесь дорогой домой и настройтесь на вечернее времяпровождение. Старайтесь понемногу, но регулярно заниматься спортом, например бегом трусцой (джогингом).

10 минут движения на свежем воздухе ежедневно — этого достаточно, по мнению медиков, чтобы как-то поддерживать физическую форму.

(25) Каждый день должен иметь свою кульминацию

В смысле позитивного образа жизни важно осознать, какое качество и какую ценность имеет каждый день для Вашей жизни. В этой связи недостаточно замыкаться на успешных шагах в направлении к цели карьеры. Нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом удавшимся днем.

Какие возможности Вы видите для себя (семья, дети, театр, концерт, хорошая книга, общество друзей, прогулка, размышления и т. п.), чтобы день достиг своей кульминации?

Какие дополнительные возможности лучшей организации труда Вы могли бы использовать?

1. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

Какие организационные принципы распорядка дня после прочтения этого раздела Вы хотите практиковать, усовершенствовать или опробовать?

## 4.2. Естественный дневной ритм (график работоспособности)

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Говорят обычно о «человеке утра», или «жаворонке», и о «человеке вечера», или «сове». Первые могут особенно хорошо работать по утрам, но быстро устают во второй половине дня и нуждаются соответственно в более раннем окончании работы. Вторые по-настоящему входят в форму только ближе к полудню, им лучше всего работаетя по вечерам (до глубокой ночи).

Ни один из этих основных типов не работает лучше или хуже другого, просто они работают по-разному. Пик работоспособности у них приходится на разные периоды дня. Среднестатистические колебания работоспособности в течение суток можно описать с помощью следующей кривой (график СКР).

Ось «100 %» на графике задает среднее значение дневной физиологической работоспособности, причем

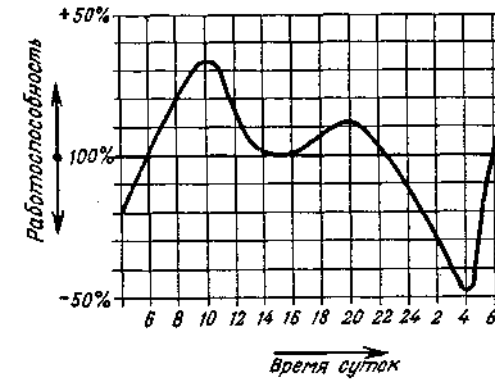


Рис. 31

заштрихованные зоны сверху и снизу от оси примерно одинаковы по площади.

Абсолютные значения пика и спада продуктивности индивидуально различаются, но что одинаково для всех людей — так это относительные, ритмичные колебания!

К фазам высшей активности примыкают соответственно двухчасовые паузы, во время которых организм работает в «щадящем режиме» и не должен чрезмерно нагружаться.

Какие выводы из всего этого следуют в отношении Вашего трудового дня?

- © Пик работоспособности, как правило, приходится на первую половину дня, когда желудок, поджелудочная железа, селезенка и сердце функционируют наиболее активно. Этот уровень затем в течение дня больше не достигается. И в силу этой причины **задачи А следует выполнять в начале дня!**
- © После обеда, когда активно работает тонкая кишка, наступает известный спад продуктивности, который многие пытаются побороть при помощи кофе. В это время не надо работать наперекор своему ритму. Расслабьтесь с чашкой чаю и используйте перерыв для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи В).

Каждый из нас может приспособиться к этим колебаниям своей работоспособности

Не пытайтесь работать против своего естественного дневного ритма (который Вы если и сможете изменить, то незначительно), а используйте эти закономерности в своем распорядке дня!

График СКР получен в результате сотен тысяч измерений во всех промышленно развитых странах. При нарушении дневного ритма возникает брак, ошибки в работе, несчастные случаи; конвейеры, например, в автомобильной промышленности в соответствии с графиком работоспособности в течение дня ускоряются или замедляются, в ночную смену работают не так, как в дневную, и т. д. Другой пример из другой сферы: наибольшее число несчастных случаев в ночное время происходит на период между 2 и 4 часами!

Однако отдельные значения нормального графика могут и не соответствовать колебаниям Вашей *индивидуальной* работоспособности/

У каждого из нас наблюдаются более или менее существенные отклонения от нормы в индивидуальном графике работоспособности. Такие возбуждающие средства, как кофе, чай, никотин или медикаменты, могут ускорить утренний подъем, но они же определяют и последующий более глубокий спад.

Определите свой индивидуальный дневной ритм и на основе систематических наблюдений постройте свою «кривую работоспособности».

Понаблюдайте за собой несколько более осознанно и спросите себя:

1. В какое время дня я ощущаю наибольший прилив сил?
2. Когда я соображаю наиболее быстро?
3. Когда я начинаю уставать или когда определенные виды деятельности даются мне особенно тяжело?
4. К какому времени я чувствую себя опустошенным и уставшим?
5. Когда я занимаюсь спортом для разгрузки, отдаю себя своим увлечениям, расслабляюсь?
6. Когда я начинаю бороться со сном или когда я ложусь в постель?

В этой связи установите также:

7. На какой период приходится Ваше в прямом смысле рабочее время?

8. Когда Вы заняты наиболее важными делами?

9. Когда Вы выполняете менее важную работу?

Зафиксируйте результаты наблюдений в течение 10 дней в нижеследующем формуляре для Вашего дневника времени.

Начертите теперь свой график работоспособности.

Обдумайте, нельзя ли лучше согласовать время выполнения важных дел и Ваш распорядок дня с Вашими внутренними потребностями!

Моя работоспособность							Сравнение с нормальным графиком	Моя фактическая предрасположенность к работе			
1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	
Время дня	Прилив сил	Творчество	Трудности	Усталость	Расслабление	Сонливость	Отклонения	Рабочее время	Важные задачи и договоренности	Менее важная деятельность	
0 ч 1 ч 2 ч											
10 ч 11 ч											
16 ч 17 ч											
23 ч 24 ч											

ф В соответствии с колебаниями работоспособности чередуйте напряженную, ответственную деятельность. менее важную и ненапряженную деятельность и менее ответственные дела.

- Делайте ежедневно что-нибудь для поддержания работоспособности (зарядка, занятия спортом).

Помните всегда о том, что вместе с работоспособностью изменяется качество выполняемой Вами работы.

Самые важные дела (категории А) и дела, требующие наибольшей концентрации, должны приходиться на высшую точку Вашего графика продуктивности, на самые лучшие часы.

«Наложите» Ваш график продуктивности на свой распорядок дня.

Работайте и живите не вопреки, а в соответствии с биологическим ритмом

### 4.3. Менеджмент на основе биоритма

Наряду с регулярными колебаниями дневной работоспособности наблюдаются другие биологические закономерности в течение более длительных периодов времени — биоритмы.

Учение о биоритме исходит из того, что физические, психические и интеллектуальные кондиции каждого человека подвержены циклическим колебаниям, поддающимся предварительному расчету.

Цель науки о биоритмах состоит в том, чтобы выявить биологические закономерности от пика до упадка наших жизненных сил и тем самым сделать возможным планирование нашей активности в так называемые сильные и слабые дни. В таком понимании менеджмент на основе биоритма может быть действенным инструментом успешного самоменеджмента.

Заранее договоримся.

Теория биоритмов не имеет ничего общего с астрологией, гороскопами или предсказаниями, а трактует периодические возвращения определенных функциональных процессов в организме человека. Ее применение не означает того, что надо ориентировать свою

жизнь исключительно в соответствии с биоритмами или испытывать страх перед так называемыми критическими днями.

Речь идет о том, что в нашей работоспособности имеются регулярные фазы активности и расслабления, и мы не должны длительное время жить вопреки показаниям стрелок этих «внутренних часов». Основой учения о биоритмах является объективная истина, согласно которой в организме человека постоянно происходит процесс строительства и разрушения клеток, что существенно влияет на его физическое состояние, сопротивляемость и активность. Подобные изменения наших клеток ведут к повышению или понижению содержания в нашей крови питательных веществ, а это в свою очередь воздействует на наш потенциал.

#### Три жизненные кривые (биоритмы)

Согласно теории биоритмов каждый человек с рождения находится под воздействием трех различных, постоянно меняющихся потоков энергии. Отдача энергии означает активность (подъем), поглощение энергии соответственно — отдых (спад).

Различают три отдельных ритма:

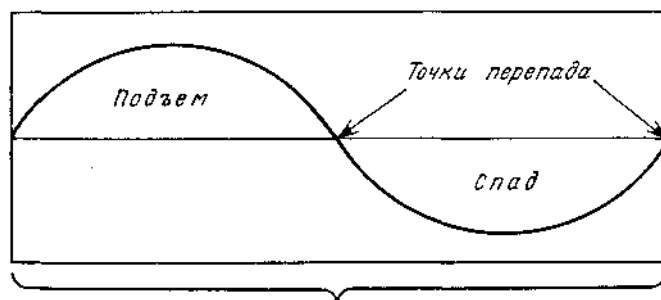
А — физический ритм (продолжительность периода — 23 дня, перепад — каждые 11,5 дня). Он влияет на физическую силу и на силу воли.

П — психический ритм (продолжительность периода — 28 дней, перепад — каждые 14 дней). Обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил.

И — интеллектуальный ритм (продолжительность периода 33 дня, перепад — каждые 16,5 дня). Влияет на умственные способности, например на концентрацию и присутствие духа.

Поскольку продолжительность отдельных периодов различна, у каждого человека всегда наблюдаются различные, постоянно изменяющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния.

На биоритмограмме любого человека можно отчетливо наблюдать постоянную смену фаз накопления энергии: (—) и расходования ее (+) в трех жизненных сферах. Эти циклические колебания могут носить и комплексный характер, если вследствие каких-либо экстраординарных со-



Период продолжительностью 23,28 или 33 дня

Рис. 32

бытию, таких, как тяжелый шок, операция и т. п., возникают сдвиги ритмов, которые, однако, по прошествии определенного времени вновь приходят в норму.

### Критические дни

Особого внимания заслуживают дни перепадов, когда происходят смены фаз биоритмов. Их называют критическими днями, потому что в это время могут произойти спонтанные нарушения нормальных физических функций, работоспособности, контроля над волей и рассудком. Подобные смены фаз длятся 24 часа, их наступление зависит от часа рождения, т. е. они могут захватывать как предыдущий, так и следующий день.

Важно знать: не каждый критический период приводит к критическому событию (несчастному случаю, ошибке, конфликту, дисгармонии и т. п.). Однако в эти дни надо быть особенно осторожным!

Поскольку в такие дни наш организм перестраивается с фазы активности на фазу покоя, целесообразно не перенапрягаться и беречь силы, избегать, например, таких дополнительных нагрузок, как операции, прививки, душевные волнения, чрезмерное потребление алкоголя. Биоритм представляет собой естественный феномен, с колебаниями которого здоровый организм справляется без последствий. Поэтому нет оснований опасаться критических дней или спада. В то же время не следует также недооценивать ослабление нашего организма в фазе перехода. В среднем мы

каждые 6 дней бываем обременены дополнительным фактором риска.

Дополнительные сведения о сфере воздействия и последствиях каждого из трех биоритмов в различных фазах дает следующая таблица.

Биоритм	Сфера воздействия	Подъем — расход энергии	Спад — накопление энергии	Критические точки (состояние нестабильности)
1	2	3	4	5
физический биоритм. 23 дня, смена фаз через каждые 11,5 дня	Физическая готовность, выносливость, выдержка, сопротивляемость, уверенность в себе, жажда деятельности	Прилив сил и физической выносливости (спорт, работа). Благоприятный период для путешествий, операций, удаления зубов, прививок, в этот период сопротивляемость организма самая высокая	Фаза покоя, усталости. Нежелание работать, подверженность заболеваниям. В этот период отмечается сильное воздействие медикаментов, чувствительность к боли	Нежелание работать, недовольство собой, ухудшения при заболеваниях, особенно выраженные последствия алкоголя. Возможны несчастные случаи, нанесение ущерба здоровью
Психический биоритм. 28 дней, смена фаз через каждые 4 дней	Сфера психики, характер, душевный мир, под сознание, интуиция, коммуникабельность, гармония, способность к сотрудничеству, моральные силы, творческие способности,	Позитивный настрой, хорошая гармония с окружающим миром, контактность. Благоприятное время для сдачи экзаменов, участия в соревнованиях, публичных выступлений, знакомств.	Негативные эмоции обременяют работу «в команде» и сотрудничество. Предрасположенность к замкнутости, монотонности, иногда к депрессии. Следует контролировать отношения с окружающими	Острые споры, бессмысленная нервозность. Ухудшение болезненного состояния. Замедленная реакция

1	2	3	4	5
Интеллектуальный биоритм. 33 дня, смена фаз через каждые 16,5 дня	настроенное, самообладание  Умственная интеллектуальная сфера, мыслительные способности, приспособляемость, логика, раскусудок, внимание, способность к реагированию, — память (жизненная сила, жизнеутверждение)	Радость от общения  Духовная раскрепощенность, восприимчивость к новому, хорошая память, приспособляемость. Благоприятное время для выполнения новых задач, заграничных поездок, изучения трудных предметов, составления планов, принятия решений, сдачи экзаменов	Недостаток мыслительных способностей, концентрированности. Ухудшение памяти, недостаток выразительности. Благоприятное время для выполнения рутинной работы, сбора и упорядочения информации, повторений (репетиций)	Слабая память, предрасположенность к ошибкам и заблуждениям. Духовная дискомфортность, невнимательность, недостаток присутствия духа и способности к реагированию. Подверженность несчастным случаям

### Значение и использование биоритмики

Возможности использования биоритмики практически неограничены, поскольку они затрагивают практически все жизненные сферы: здоровье, работу, семейную и общественную жизнь, досуг, спорт и т. д. Так, например, с помощью биоритмики на некоторых японских и американских предприятиях удавалось за короткое время сократить число несчастных случаев на 30, 50 и даже на 60 %!

Наряду с этим *биоритм* может использоваться менеджерами как вспомогательное средство при планировании.

С помощью биоритмов представляется возможным в зависимости от вида и значения той или иной деятельности предвидеть при планировании на длительный период времени колебания индивидуальной работоспособности и тем самым гарантировать большую эффективность в работе.

Через менеджмент на основе биоритмов мы сможем лучше снимать показания своего внутреннего «часового механизма», делать из этого выводы и лучше приспособляться к естественным колебаниям работоспособности.

А именно:

- В периоды спада и критические дни накапливать новую энергию, расслабляться, отдыхать, проводить время за рутинной работой и избегать контактов с неприятными людьми и проблемами. В периоды подъема, напротив, с новыми силами вперед! Принимать решения и производить изменения и перестановки, претворять свои замыслы, короче, активно творить свою судьбу.

Поскольку каждый человек имеет свои особенности, индивидуальна и реакция на долговременные ритмы, а также способность приспособления к ним. К тому же на эту восприимчивость к ритмам влияет целый ряд внешних факторов. «Достижения» индустриального общества привели к тому, что не всегда функционирует защитный механизм нашего организма. Такие его естественные сигналы, как нежелание, страх, возрастающая усталость и т. д., которые уведомляют о снижении работоспособности, например в критические дни, и должны защитить от переутомления, зачастую бывают приглушены важными делами, неотложными сроками, стрессом и т. д. или подавляются с помощью взбадривающих или успокоительных средств. Если организм в течение длительного времени не может вновь войти в свой естественный ритм, в нем возникают нарушения и повреждения, наступает кризисное состояние или даже полная остановка (смерть).

Отсюда следует:

При составлении распорядка дня и планировании решения предстоящих задач учитывайте наряду с данными графика дневной продуктивности также свое биоритмическое состояние, но не переоценивайте его

- Как получить свою биоритмограмму?
- Путем произведения собственных расчетов. Соответствующие таблицы, советы и указания можно найти в литературе по этому вопросу.
  - С помощью электронного микрокалькулятора. Имеется целый ряд карманных калькуляторов и электронных наручных часов, в которых запрограммирована функция по расчету биоритма. С помощью некоторых подобных приборов Вы сможете каждый день получать на дисплее актуальные для Вас - деня.
  - С помощью распечатки программ компьютера. Это, наверное, наиболее удобный путь. Вы получаете необходимые данные в форме таблиц и графиков, можете накапливать их и обеспечивать себе на каждый данный момент необходимый обзор прошедших и будущих дат Вашей жизни.

Как нельзя поступать.

В принципе неправильно было бы делать из данных биоритмограммы такие же однозначные выводы, как из прогноза погоды. Ведь даже если предсказан дождь, может светить солнце, и наоборот. Имейте в виду, что кривые биоритмов указывают лишь на тенденцию, которая может наблюдаться вследствие происходящих в организме процессов. Опасность в самом начале использования календаря биоритмов состоит в том, что этим цифрам зачастую придают чрезмерное значение под девизом: «Сегодня критический день, сегодня мне будет плохо!» При такой установке Ваши дела, возможно, действительно пойдут неважно, поскольку подобное настроение может запрограммировать подсознание и повлиять на чувства и действия.

Поэтому будьте осторожны при расшифровке своих данных. В качестве вспомогательного средства хорошо зарекомендовало себя ведение дневника, в котором Вы записываете свои наблюдения о физическом, психическом и духовном состоянии. В конце недели, например, эти данные сравниваются с показаниями биоритмограммы.

Когда по прошествии некоторого времени у Вас возникнет чувство восприимчивости к ритму и индивидуальные данные совпадут с расчетными, Вы можете соответствующим образом использовать этот инструмент, но с необходимой долей осторожности и скеп-

сиса. Хотя биоритмиоказывает определенное влияние одним фактором из многих.

#### 4.4. Индивидуальный рабочий стиль/ саморазгрузка

Важным фактором Ваших успехов в работе выступает Ваш **личный рабочий стиль**. Способы и методы труда определяются в первую очередь свойствами характера человека, его склонностями и привычками. Для того чтобы изменить свой стиль работы, надо, во-первых, уяснить себе сильные и слабые стороны своего метода работы, во-вторых, иметь стимул к сохранению или упрочению сильных сторон и, в-третьих, быть готовым работать над преодолением собственных недостатков.

Нижеследующие вопросы должны помочь Вам лучше присмотреться к своему рабочему стилю. Отметьте, пожалуйста, по каждому вопросу тот ответ, который больше всех соответствует Вашим наклонностям. Используйте для этих целей также опыт, приобретенный Вами при проработке начальной главы.

Чем больше сумма набранных Вами баллов, тем больше Вы сами себе мешаете работать!

В последующем изложении Вы найдете целый ряд советов и предложений по избавлению от тех вредных привычек в работе, которые могут стоить очень много времени («поглотителей времени»).

Укажите те меры, которые Вы хотели бы использовать в ближайшее время, в самоанкете в конце гл. 4.

Исходя из специфики своей работы и своих личных качеств Вы должны подходить к совершенствованию своей техники труда как к непрерывному процессу и быть готовым к тому, чтобы постоянно воспринимать все новые побудительные импульсы и интегрировать их в свой персональный рабочий стиль.

##### Пути к саморазгрузке

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является концентрация на действительно важном и су-



Самооценка. Мой личный рабочий стиль	Почти никогда (0)	Иногда (1)	Часто (2)	Почти всегда (3)
<p>Предрасположены ли Вы к тому, чтобы:</p> <p>1) откладывать выполнение неприятных дел?</p> <p>2) отодвигать во времени принятие срочных, но неприятных решений?</p> <p>3) перестраховываться, заручаясь мнением других, при принятии неприятных или тяжелых решений?</p> <p>4) все делать самому?</p> <p>5) заниматься несколькими проблемами одновременно?</p>				
<p>6) работать в суете и спешке?</p> <p>7) приниматься за работу без предварительного поиска лучших подходов к делу?</p> <p>8) прерывать начатую работу, чтобы заняться другими делами?</p> <p>9) откладывать выполнение трудных задач после первоначальной их обработки?</p> <p>10) работать неконцентрированно, несобранно?</p>				
<p>11) работать по 2 часа и более без перерыва?</p> <p>12) часто не доводить дело до конца из-за того, что Вас постоянно отвлекают?</p> <p>13) расходовать ценное для Вас время на отдельные специальные задачи или второстепенные дела?</p> <p>14) заниматься чужими делами лишь потому, что они Вас заинтересовали?</p> <p>15) братья в любое время за любую задачу из-за того, что Вы не можете сказать «нет»?</p>				
<p>16) заниматься почти безнадежной конфронтацией, например поиском виновных в ошибке или борьбой с бюрократическим аппаратом предприятия?</p> <p>17) стремиться к безупречному выполнению задач и в тех областях, где этого не требуется?</p> <p>18) стараться знать все факты?</p> <p>19) проявлять инициативу лишь по принуждению?</p> <p>20) стремиться всегда помочь другим при решении их проблем?</p>				
<p>Баллы за каждый положительный ответ</p>	0	1	2	3
	Общая сумма			

«Поглотители времени мешающие привычки	Возможная причина, подоплека	Меры/решения
1	2	3
Отсутствие целей, приоритетов или планов дня	Отсутствие системы планирования Успехи достигаются и без планирования Бытующее мнение о том, что каждый день протекает по-своему и непредвиденное все равно не поддается планированию Функциональная ориентация (действия опережают мышление)	Обзавайтесь дневником времени Учитывайте, что запланированная активность намного чаще ведет к хорошему результату, чем незапланированная Задумайтесь над тем, что многие менеджеры вновь и вновь одинаково растрачивают впустую свое время. Планирование же создает резерв для непредвиденного и для действительно важных дел (управленческих функций) Признайте, что успех чаще сопутствует тем, кто определенно знает, зачем он что-то делает (или не делает)
Попытки слишком много сделать за один раз	Затраты времени не планируются Концентрация усилий на спешных делах Слишком широкий круг интересов	Сформулируйте цели, устанавливайте приоритеты, планируйте свое время Наряду со срочностью учитывайте важность дел, поручайте другим то, что можно поручить Ограничивайтесь самым существенным (лучше меньше, да лучше)
Нерешительность	Боязнь допустить ошибку  Нерациональный процесс принятия решений  Стремление знать все факты (перфекционизм)	Не забывайте, что на ошибках, как известно, учатся Соберите информацию, установите цели, исследуйте проверенную технику принятия решений и последовательно проводите решения в жизнь Признайте неизбежность риска. Принимайте решения даже без

1	2	3
	Недостаток инициативы, отсутствие мотивации	знания всех фактов. Часто бывает лучше посредственное решение, чем никакое Найдите причины возможной неудовлетворенности (отношение к работе, амбиции, отношения с шефом, подчиненными и т. п.)
Спешка, нетерпение	Отсутствие плана на день  Отсутствие оценок рабочих заданий  Стремление сделать слишком много в короткое время Нетерпение, забота о деталях	Накануне вечером надо планировать задачи, которые обязательно должны быть выполнены на следующий день Проводите различие между срочностью и важностью и каждый день устанавливайте очередность своих дел Меньше делайте сами и больше поручайте (правило Эйзенхауэра) Последовательно и правильно выполняйте все задачи. Экономьте время на том, чтобы не начинать все сначала и не подвергать сделанное переработке
Неспособность сказать «нет»	Боязнь обидеть кого-либо  Отсутствие готовых отговорок  Желание понравиться (коллега, который	Честный ответ не должен быть обидным. Пример: «Мне очень жаль, но я вынужден сделать Вам следующее предложение...» Лучшим извинением служит честное признание, что у Вас нет времени. Предпосылка к тому, чтобы сказать «нет», состоит в том, что Вы ежедневно планируете свою работу и знаете ограниченность своего времени Если Вы не сможете оправдать возлагаемые

1	2	3
	готовы прийти на помощь)  Потребность помочь другим	на Вас надежды, то это же обернется бумерангом против Вас. В результате могут возникнуть негативные последствия Знать меру. Это качество может быстро стать привычкой и порождать соответствующие ожидания у других
Недоведение намеченного до конца	Отсутствие приоритетов  Отсутствие конечных сроков  Нерешительность	Устанавливайте приоритеты по критериям срочности и важности, в первую очередь выполняйте задачи высшей приоритетности Для всех важных задач устанавливайте реалистичный срок (в плане дня) и придерживайтесь его Вырабатывайте волевые качества своего характера
Дезорганизованность, «заваленный» письменный стол	Отсутствие системы  Перенос сроков  Все «ложится» на стол  Боязнь потерять обзор	Все важное записывайте в дневнике времени и «подшивайте» отдельные записки Беритесь в первую очередь за действительно самые важные дела. Устанавливайте сами себе конечные сроки Обязуйте своего секретаря отсортировать маловажную корреспонденцию и направлять подчиненным те запросы, на которые они могут ответить без Вашей помощи С дневником времени и листком «обзора событий» (см. гл. 6) Вы будете иметь лучшую базу информации, чем с грудой документов на пись-

1	2	3
		менном столе. На нем должны находиться только те документы, которые Вам действительно нужны для текущей работы

щественном вместо распыления по мелочам. Вы сможете значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя, если все свои рабочие задачи будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос.

- Зачем вообще это делать?
- Почему именно я?
- Почему именно сейчас?
- Почему в этой форме?

Перепишите эти вопросы на карточку и поместите их на видном месте на Вашем письменном столе! Они помогут Вам удерживаться от ненужных дел в течение рабочего дня.

Пояснения к отдельным вопросам саморазгрузки,

### **Зачем вообще это делать!**

—> Исключить!

Действительно ли необходимо предпринимать эту служебную поездку, читать этот доклад, составлять это письмо и т. д. и т. п.?

Должен ли я вести деловые записи по этому процессу, регулярно вести эту статистику, просматривать входящую почту, не пропуская ничего?

Действительно ли надо принимать этого посетителя, реагировать на этот телефонный звонок, ответить на этот вопрос?

Нужно ли это совещание? Должен ли я действительно принимать участие в этом совещании (или празднике)?

Эти и подобные самокритичные вопросы нередко могут помочь уяснить, что некоторые дела в действительности не нужны или могут быть выполнены лишь в «общих чертах».

Обходитесь поэкономнее со своим временным капиталом, особенно если речь идет о менее важных вещах!

### **Почему именно я!**

—> Поручить!

Не может ли выполнение этой задачи взять на себя кто-то другой, нельзя ли ее делегировать?

Действительно ли это в моей компетенции?

Не занимаюсь ли я вопросами второстепенного значения, которые, собственно, не должны были бы меня касаться?

Не имеет ли место попытка обратного делегирования?

Соответствует ли выполняемое моим задачам и целям?

Эти вопросы должны удержать Вас от исполнения дел, которые не выдерживают критического рассмотрения с точки зрения того, нужно ли их делать самому.

Больше доверяйте своим сотрудникам и полностью используйте возможности делегирования! Вновь обдумайте сложившееся к настоящему времени разграничение целей, обязанностей и компетенции между Вами и Вашими сотрудниками.

### **Почему именно теперь!**

—> Установить оптимальные сроки!

Что говорит за то, что эту задачу надо выполнить именно сейчас?

Является ли эта работа действительно столь важной или она может подождать?

Не имеет ли смысла вообще сделать эту работу в другое время?

Подшло ли действительно время для этой задачи (с учетом приоритетности АБВ, графика работоспособности и т.д.)?

Эти вопросы уберегут Вас от того, чтобы из-за неверно выбранного срока исполнения потерять в итоге слишком много времени.

Работайте над сроками и старайтесь точно фиксировать их и конкретизировать. Не устанавливайте сроков

типа «завтра, после обеда», «в пятницу, в течение дня» и т. п. Далеко не все дела нужно обязательно делать, решать или обсуждать «теперь» или «немедленно».

**Почему в этой форме!**

-> Рационализировать!

Надо ли отвечать на письмо таким же подробным письмом? (Поговорить по телефону вместо того, чтобы диктовать!)

Могу ли я при выполнении этой задачи применить новые организационные формы, новые средства и методы работы?

Как я могу упростить и рационализировать этот процесс?

Пусть эти и подобные вопросы натолкнут Вас на новые идеи относительно организации Вашего труда. Помните об известной шутке: «Зачем так просто, если можно сложно!»

Всегда подвергайте сомнению свои привычные отшлифованные методы работы и изыскивайте все новые, творческие и рациональные возможности исполнения

Путем последовательного и планомерного труда можно добиться существенной экономии рабочего времени.

**4.5. Составление рамочного плана дня (упражнение)**

В заключительном упражнении Вы должны с помощью разработанных в этой главе организационных принципов и методов «набросать» образцовый рабочий день. Даже если такой «идеальный день» вряд ли вероятен, Вы можете использовать его как целеустановку или ориентир при составлении своего плана дня и его организации.

Сделайте свой рамочный план дня инструментом составления дневного расписания!

Помните при этом о следующих моментах:

начало работы;

спокойный час;

график дневной продуктивности;

регулирование пауз;

график дневных «помех»;

контроль за результатами дня;

предварительное планирование следующего дня.

Используйте нижеследующий формуляр и перенесите свой рамочный план дня в свой дневник времени!

С помощью данного упражнения полезно составить также недельный рамочный план, причем Вы приобретете навык в распределении дел по отдельным дням недели.

Интегрируйте в свой «идеальный день» и «идеальную неделю» также личные дела и цели, касающиеся, например, семьи, занятий спортом, отдыха, культурных мероприятий, хобби, общения с друзьями и т.д.!

Рамочный план дня

Время дня	Задачи, действия (цели)	Примечания	Время дня	Задачи, действия (цели)	Примечания
5 ч			16 ч		
6 ч			17 ч		
7 ч					
			22 ч		
10 ч			23 ч		
11 ч			24 ч		

**4.6. Резюме**

- Функция самоменеджмента «Организация и исполнение» предполагает объединение Вашей энергии и активности и направление их на **достижение поставленных целей.**

- Организация рабочего дня означает, что Вы подчиняете себе свою работу и свое время и не допускаете, чтобы было наоборот.
- В нижеследующем формуляре сведены воедино важнейшие правила и принципы распорядка дня.
- Учитывайте в своем распорядке дня изменение Вашей психологической готовности, распределяйте с учетом этого свои задачи по отдельным периодам дня.
- Выведите свой личный дневной ритм, для чего путем систематических наблюдений определите свой график продуктивности.
- Биоритм выявляет подъемы и спады наших жизненных сил в течение продолжительного периода: он указывает на то, что в физической, психической и духовной сферах имеют место периодические колебания, но еще не проясняет, почему так происходит.
- Биоритм указывает на тенденции, но сам по себе не является творцом событий; его можно учитывать при планировании своих задач на продолжительный период, что содействует достижению целей более рациональным путем.
- Перепроверьте свой персональный рабочий стиль и усовершенствуйте его, для чего интегрируйте в него все новые побудительные импульсы, например в целях избавления от мешающих привычек.
- Постоянно имейте в виду использование нетрадиционных, лучших возможностей: всегда есть более простой путь для выполнения задачи.

Организационные принципы распорядка дня

#### Начало дня

1. Начинать день с позитивным настроем.
2. Хорошо позавтракать и без спешки на работу.
3. Начинать рабочий день по возможности в одно и то же время.
4. Перепроверка плана дня.
5. Вначале — ключевые задачи.
6. Приступать без раскачки.
7. Согласовывать план дня с секретарем.
8. Утром заниматься сложными и важными делами.

#### Основное время дня

9. Хорошая подготовка к работе.
10. Влиять на фиксацию сроков.
11. Избегать действий, вызывающих обратную реакцию.
12. Отклонять дополнительные возникающие «неотложные» проблемы.
13. Избегать незапланированных импульсивных действий.
14. Своевременно делать паузы (соблюдать размеренный темп).
15. Небольшие однородные задачи выполнять сериями.
16. Рационально завершать начатое.
17. Использовать временные «остатки».
18. Работать, учитывая колебания общей трудовой активности в течение дня (график дневных «помех»).
19. Выкраивать спокойный час.
20. Контролировать время и планы.

#### Конец дня

21. Завершать несделанное.
22. Контроль за результатами и самоконтроль.
23. План на следующий день.
24. Домой — с хорошим настроением.
25. Каждый день должен иметь свою кульминацию.

- Свои рабочие задачи ставьте сначала под вопрос и изыскивайте меры, которые могли бы помочь Вам в саморазгрузке.

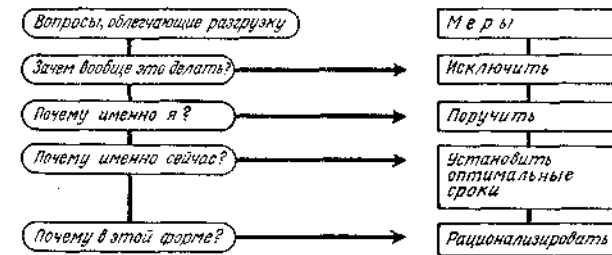


Рис. 33

Используйте материал главы «Организация и исполнение» для своих нужд. Что показалось вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового Вы узнали? Что из Вашего опыта нашло подтверждение? Что Вы хотите проработать основательнее? Что бы Вы хотели применить на практике?

#### Использование главы «Организация и исполнение»

Страница	Мысли, ассоциации, темы	К какому времени проработать, применить?	Контроль

Берегите свое время (см. начальную главу «Значение времени»), обходитесь со своим временем так же, как Вы обходитесь со своими деньгами!

Не «все в свое время», а «все в мое время»!



Рис. 34

## 5. Контроль: Как обеспечить успех и заплани- рованный результат



## 5.1. Функции контроля

Последней функцией во внешнем кольце круга самоменеджмента является контроль. Многие специалисты видят в нем основную деятельность менеджера. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Вы выявляете, были ли достигнуты поставленные цели, и вносите необходимые коррективы.

всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними реализация и завершающий контроль за исполнением

Контролируйте регулярно реализацию своих временных планов!

На менее удачных результатах и возникающих ошибках Вы можете только поучиться: таким образом Вы набираетесь опыта.

Контроль, кроме того, способствует повышению для новой постановки вопросов и проблем.

Контроль как функция самоменеджмента охватывает три задачи:

- Осмысление физического состояния.  
Что достигнуто к моменту осуществления контроля?
- Сравнение запланированного с достигнутым.  
В какой степени достигнута поставленная цель?  
Какие имеют место отклонения?

- Корректировка по установленным отклонениям.  
Время, продолжительность и регулярность контроля в определяющей степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи следует различать:
- контроль процесса и осуществляемой деятельности;
- контроль результатов (целевой контроль).

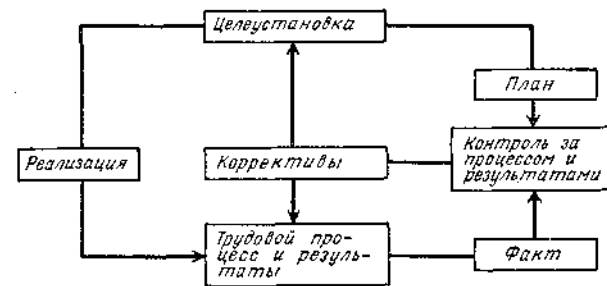


Рис. 35

## 5.2. Контроль процесса

Регулярно, через равные промежутки времени проверяйте свои планы и организацию труда.

Постоянно в течение дня задавайте себе, например, такие вопросы:

- выполняете ли Вы действительно необходимые задачи?
- подходите ли Вы к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?
- справляетесь ли Вы с запланированными задачами в установленное время?
- перепоручаете ли Вы в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?
- собираете ли Вы в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т. п.?
- используете ли Вы все другие возможности рационализации и разгрузки?
- ведете ли борьбу с «помехами» и «поглотителями времени»?

Регулярно анализируйте свою деятельность и свое время и составляйте листок дневных «помех», чтобы

контролировать и совершенствовать свою рабочую методику (см. формуляры в начальной главе).

Полученный в результате этого опыт поможет Вам выявить «поглотителей времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, ненужную отчетность, лишние и излишком продолжительные совещания в большой объем представительской деятельности, неверные приоритеты, недостаточное делегирование дел) и принять соответствующие контрмеры.

Для подобных письменных протоколов нет альтернативы. Уже сам факт сознательного записывания действий как средство самовоспитания.

### Анализ деятельности и времени как процесс контроля

Анализ деятельности и времени в рамках контроля как функции самоменеджмента означает сравнение фактического использования Вашего времени в течение дня и недели с запланированным.

Анализ видов деятельности и расхода времени	
План	Факт
Сумма, ч	2,ч
Выигрыш в часах	
Задачи, которые Вы исключаете, делегируете, переносите, рационализировать	

Контроль деятельности и времени может осуществляться следующим способом.

#### 1. Запланированное время (целеустановка).

Запишите, какие из важных задач (категория А) Вы могли бы выполнять, если бы ежедневно имели на 1 час больше времени в своем распоряжении:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

### 2. Восприятие фактического течения времени и деятельности.

фиксируйте в колонке «Фактическое состояние» всю свою работу, периодически выполняемую в течение дня или недели.

фактическое состояние	Фактически затраченное время (ч, мин)		Планируемое состояние	Планируемое время (ч, мин)	
	День	Неделя		День	Неделя
Перечисление регулярно воспроизводимых в течение дня или недели видов деятельности			Перечисление возможностей оптимизации в целях экономии времени		

Регистрируйте сначала только виды деятельности и затраченное время, а затем исследуйте причины и детали.

### 3. Разработка планируемого состояния.

Проанализируйте теперь каждый вид деятельности в графе «Фактическое состояние» с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени:

- Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
- Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
- Что произойдет, если эту деятельность осуществить в течение более короткого промежутка времени?

Если не произойдет ничего или последствия будут незначительными, то эту деятельность можно соответственно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

Запишите эти меры по рационализации в графе «Планируемое состояние» и отведите для этого новое предусмотренное время.

### 4. Сравнение «план — факт» (контроль).

Последним шагом попытайтесь определить:



- Насколько велика фактическая временная нагрузка?
- Сколько времени может быть сэкономлено?
- Какие меры по экономии времени необходимо предпринять?
- Как можно осмысленно использовать сэкономленное время?

Постоянно или по крайней мере через равные промежутки времени проверяйте свой трудовой процесс на предмет возможности разгрузки!

### Анализ дневных «помех» как метод контроля

Как и в результате анализа деятельности и времени, с помощью контроля и анализа текущих «помех» можно вскрыть дополнительные источники экономии времени. Здесь также наряду с отдельными видами деятельности и «помехами» следует зафиксировать возможности улучшения.

Факт				План
Время «от — до»	Отдельные виды деятельности, во время которых Вам мешают	Вид «помех» (телефон, посетители)	Продолжительность помех	Возможности улучшения использования времени

Определите новые меры для улучшения Вашего рабочего процесса (план) и сравните их затем с результатами реализации.

### 5.3. Контроль результатов

Основу и исходный пункт процесса самоменеджмента представляет собой намерение достичь поставленных целей в конце планового периода.

Без цели всякий результат труда является одинаково верным и неверным!

Контроль за результатами труда с точки зрения достижения конечной цели (целевой контроль) должен в любом случае производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов он должен осуществляться на промежуточных стадиях на всем протяжении процесса (промежуточный контроль).

Поэтому осуществляйте регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов.

А Что могло быть выполнено из задуманных задач / целей?

§ Какие результаты были достигнуты?

- Что осталось несделанным и почему (установить причины, «помехи»)?

- Где было потеряно время (см. контроль процесса)?

- Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

Помните о том, что контроль, так же как и сама задача, должен быть запланирован и проведен своевременно, чтобы можно было произвести необходимые корректировки! Если же Вы сможете лишь по факту определить, что было неверно, то это ничего не даст для выполнения соответствующей задачи!

По комплексным рабочим задачам составляйте контрольный лист и фиксируйте даты (сроки) в своем дневнике времени!

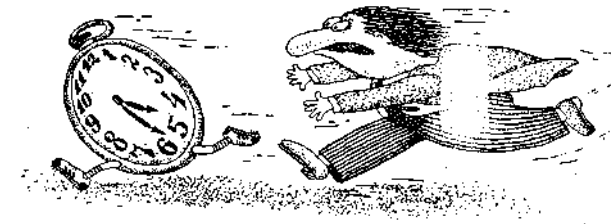


Рис. 36

Контрольный лист						
№	Задача (цель)	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонений	Исполнение

## 5.4. Обзор истекшего дня (самоконтроль)

В конце рабочего дня необходимо контролировать и отражать не только выполнение поставленных задач, но и личную ситуацию.

Обозревая истекший день, перепроверьте, что прошло благополучно и соответственно что могло быть сделано лучше!

Следующие вспомогательные вопросы должны дать Вам для этого некоторые побудительные импульсы.

Вспомогательные вопросы для обзора результатов дня (контроль)

Кто или что помешало мне сегодня достичь большего?  
 Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?  
 Где я «застрял» на мелочах?  
 Где я занимался поверхностными вопросами?  
 Где я занимался ненужной критикой?  
 Где я пошел на напрасные компромиссы?  
 Где я вследствие тщеславия предъявил чрезмерные требования к своим партнерам?  
 Что могла бы фирма по праву потребовать от меня?  
 Как могли бы судить обо мне мой подчиненный, коллега или шеф?  
 Мог ли я отказаться от каких-то дел?

Чему я научился сегодня?  
 Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?  
 Что или кто доставил мне сегодня радость?  
 Приблизил ли меня этот день к достижению моих целей?  
 Что самое лучшее, что я мог бы сегодня сделать?

Поскольку, судя по опыту, подобный обширный список вопросов можно использовать далеко не всегда (если его вообще можно практиковать), применяйте метод «пятипальцев», который ориентируется на

-М(мизинец)—мыслительный процесс: какие з

-Б(безымянный палец)—близость цели: ч т ояс е г о

А С (средний палец) — состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

- у (указательный палец) — услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или «поспособствовал»?

л Б (большой палец) — бодрость, физическая форма: каким было мое физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания своих физических кондиций?

Отыщите в течение дня такие типичные ситуации, когда Вы могли бы применять эту формулу, например в автомобиле по пути домой или в ожидании автобуса!

### Оценка результатов дня

Вы можете каждый день оценивать по четырехбалльной системе и заносить отметку в свой дневник времени:

- 4 = особенно удачный день;
- 3 = удачный день;
- 2 = удовлетворительный день;
- 1 = неудачный день (плохое настроение, неуспех, раздражение, заботы).

Таким образом Вы подчеркиваете качество дня, его значение, которое он имеет для Вашей жизни. Это оказывает позитивное воздействие на Вашу уверенность в успехе.

Даже если Вы раздражены и находитесь в плохом настроении, благодаря подведению итогов в конце дня Вы побуждаетесь к тому, чтобы сконцентрироваться на положительных результатах. В итоге баланс будет выглядеть позитивнее, и Ваше настроение, с которым Вы ляжете спать, станет уже иным!

## 5.5. Резюме

Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить, не может отказаться от самоконтроля.

Переживание даже небольшого успеха позитивно  
 воздействует на настроение и мотивацию  
 и способствует совершенствованию Вашего личного  
 рабочего стиля!

Проработайте материал главы «Контроль» при  
 м важным при проработке этой главы? Что нового Вы  
 узнали? Что из Вашего опыта нашло подтверждение?  
 Что Вы хотите проработать основательнее? Что бы Вы  
 хотели применить на практике?

Использование главы «Контроль»

Страница	Мысли, ассоциации, темы	К какому времени проработать, изменить?	Контроль



Рис. 37

# 6. Информация и коммуникации: Как целесообразно и рационально вести совещания, телефонные переговоры и корреспонденцию



## 6.1. Значение информации и коммуникаций

Сердцевину, или центр круга, самоменеджмента составляет сфера информации и коммуникаций, вокруг которой постоянно вращаются другие функции. В самом деле, нам приходится справляться с настоящим потоком информации, который обрушивается на нас.

Обработка информации должна быть упорядочена и систематизирована, ориентирована на достижение Ваших профессиональных и жизненных целей

Идеально было бы, если бы Вы занимались лишь той информацией, которая кажется важной с точки зрения решения Ваших проблем и достижения Ваших целей. В этой связи информационным фильтром для восприятия новых данных может служить однозначная целеориентация, когда более существенные вещи воспринимаются сильнее, чем те, которые обладают малой информационной ценностью или совсем ее не имеют и поэтому остаются без внимания.

В реальной жизни, однако, Вы получаете, перерабатываете и распространяете гораздо больше информации, чем это действительно необходимо.

Функция «Информация и коммуникации» является важным связующим звеном между различными функциями самоменеджмента, поскольку Вы вынуждены постоянно обмениваться информацией — вступать в коммуникации.

## Коммуникации — это обмен информацией

Информация и коммуникации представляют собой ключевые моменты всякого процесса управления, общественных отношений, социальной системы, да и вообще самого человеческого существования.

Менеджеры проводят в среднем 80 % своего времени за чтением, перепиской, телефонными переговорами, совещаниями и т. п.

Какая доля Вашего времени отводится выполнению функции «информация и коммуникации»?

Проанализируйте с этих позиций еще раз свои протоколы дня (анализ времени и деятельности).

Несмотря на все старания, половина всей находящейся в предпринимательском обороте информации оказывается в итоге лишней — однако какая именно половина?

В настоящей главе речь идет не о разработке стратегии информационной политики, а о рациональном подходе к овладению информацией. Сама эта тема настолько многогранна, что по этому поводу существует избыток информации, изложенной в многочисленных руководствах по менеджменту. В рамках данной книги, разумеется, невозможно подробно рассмотреть все аспекты. Мы ограничимся поэтому кратким обзором, выводами и рекомендациями обратиться к специальной литературе.

## 6.1. Рациональное чтение

Поток материала для чтения в виде деловых писем, газет, специальных публикаций, циркуляров, частной корреспонденции, служебных записок и т. п. становится все более насыщенным.

Примерно 30 % своего времени менеджеры тратят на чтение!

Совершенствование техники чтения означает поэтому совершенствование Вашей организации труда!

**Рациональное чтение** помогает лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означало бы потерю времени и пустую трату средств.

Различные способы и формы рационального чтения можно сгруппировать в зависимости от того, используются ли они до, во время или после самого процесса чтения. Метод SQ 3R основывается на всех трех фазах.

### Методы «до чтения»

Здесь речь идет в конечном счете о том, чтобы определить, какие части соответствующего текста (книги, газеты, статьи, циркуляра) могут представлять инте-



Рис. 38

рес с точки зрения личных и профессиональных целей, а какие — нет.

Независимо от того, с какой скоростью Вы читаете, Вы сможете путем целенаправленного, селективного чтения сэкономить массу времени.

Сортируйте поэтому свой материал для чтения и читайте лишь то, что Вам безусловно нужно для получения информации!

Как можно прочитать 200 страниц за одну минуту?

Очень просто: Вы должны в течение этой минуты, просмотрев содержание, определить, что книга объемом 200 страниц не подходит Вам, и потому решить ее не читать!

Критический анализ программы чтения на день У большинства руководителей показал бы, что многое вообще можно было не читать.

Рациональное чтение прежде всего предполагает целенаправленный отбор и принятие решения относительно того, надо ли тот или иной материал читать вообще, и если да, то в каком объеме

Следующие вспомогательные вопросы должны способствовать тому, что чтение будет Вами восприниматься в меньшей степени как спонтанный, эмоционально управляемый акт (например, из любопытства к своей почте), а в большей мере как рациональный процесс:

- Что я должен прочитать?
- Что я обязан прочитать?
- Что я хочу прочитать?
- Что я хочу с этим предпринять?
- Что можно было бы прочитать позднее?
- Что мне вообще не нужно читать?

Отдавайте себе отчет в том, что за иной материал для чтения Вы должны заплатить цену в деньгах, но за любой материал для чтения необходимо заплатить цену во времени! (см. начальную главу о ценности времени).

Каким временем для чтения Вы вообще располагаете

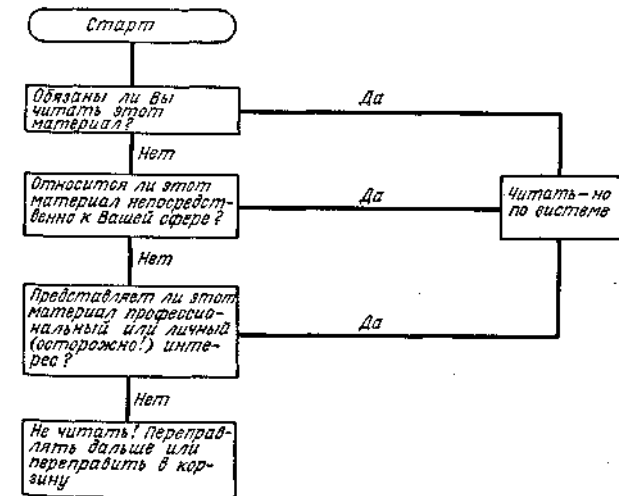


Рис. 39

в течение дня или недели, чтобы прочесть все то что должны или хотели бы прочитать?

Обходите по-хозяйски со своим временем и выбирайте материал для чтения, сообразуясь со своими целями по следующей схеме.

1. «Просеивайте имеющийся материал для чтения, прежде чем обрабатывать его!

2. Собирайте также небольшие тексты для серийной обработки в рабочие блоки и резервируйте в своем недельном плане по крайней мере один час для их прочтения!

#### Методы «во время чтения»

Если Вы после фазы селекции приняли первое позитивное решение, а именно ближе заняться соответствующим текстом, Вы можете читать его в зависимости от целеустановки, руководствуясь следующими методами.

Ориентирующее чтение.

Первое восприятие содержания, чтобы определить, что ожидает читателя (последняя проверка на предмет того, надо ли обрабатывать данный текст).

Изучающее чтение.

Отыскать существенное (определение того, какая информация важна, менее важна или не нужна совсем).

Обобщающее чтение.

Обобщение содержания и критическая оценка прочитанного материала (фиксация основных мыслей по поводу прочитанного).

Здесь тоже надо работать целеориентированно, стремиться читать только самое важное!

#### 10 правил совершенствования методики чтения

1. При просмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию Вы хотите из него получить. (Один из специалистов рекомендует, например, перед прочтением книги составить список вопросов, на которые хотелось бы получить ответы в данной книге.)

2. Просмотрите названия глав и разделов, пробежите глазами тексты на суперобложке или краткое содержание, а также предисловие, вступительные замечания и введение.

3. Выясните, что бы Вы хотели прочитать более интенсивно. При просмотре отдельных разделов обращайте внимание на вводные и заключительные фразы, а также на ключевые слова.

4. Не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на аргументации, статистических данных, подробных описаниях и различных отступлениях автора. (Но, пожалуйста, не в этой книге!)

5. Больше, чем словам, следуйте смысловому содержанию и идее текста. Старайтесь понять прежде всего смысл высказываний частного и общего порядка.

6. Отыскивайте такие используемые автором смысловые указатели, как подзаголовки, выделенные слова и предложения, а также таблицы.

7. Указатели в виде слов обращают Ваше внимание на определенные вводные замечания, усиления или акценты в тексте:

- такие вводные сигналы, как «особенно», «следовательно», «поэтому», «тем самым», «предполагает», «поскольку», «так как» и т. п., указывают на основную или поясняющую мысль; здесь имеет смысл прочитать предыдущее или последующее предложение;
- усиливающие сигналы («также», «кроме того», «дополнительно» и т. д.) подчеркивают мысль, которая ранее была уже кратко изложена;
- изменяющие сигналы («но», «не говоря о», «с другой стороны», «однако», «или-или», «напротив», «хотя», «несмотря на», «скорее» и др.) указывают на то, что направление (или тенденция) хода мысли меняется на противоположное.

8. Опускайте малоинформативные пассажи и замедляйте темп чтения на важных участках текста.

9. Учитывайте также специфику структуры различных текстов:

- справочные тексты в газетах и журналах важнейшую информацию содержат в начале, а второстепенную — в конце;
- в комментариях и высказываниях по какому-либо вопросу существенная информация (а именно выводы автора) приводится, как правило, лишь в заключительном предложении;
- специальные статьи содержат во введении описание проблемы, в основной части — разработку путей ее

решения и в заключительной части — выводы или взгляд в будущее.

10. Обработайте текст с помощью разного рода пометок, выписок и т. п.

Наряду с улучшением методики чтения Вы можете отдельно или параллельно повысить скорость чтения.

Без специальной тренировки взрослый человек способен прочитывать 200—250 слов в минуту (слов/мин), после овладения соответствующей техникой скорость возрастает до 400—450 слов/мин и более!

Обучаясь быстрому чтению, Вы одновременно тренируете свою способность концентрироваться на важном и схватывать основной смысл текста.

Таковы аргументы, которые должны убедить Вас освоить быстрое чтение либо на специальных курсах, либо путем самообучения с помощью специальной литературы. Потребуется лишь регулярная получасовая тренировка в течение месяца, чтобы повысить свою личную скорость чтения.

Читать быстрее можно за счет:

а) избавления от вредных привычек и отвлекающих факторов;

б) совершенствования методики чтения.

Исходным пунктом техники быстрого чтения является избавление от вредных устаревших привычек чтения, которые мы приобрели как обычные читатели и которые мешают нам читать быстрее и рациональнее.

### **10 факторов, мешающих быстрому чтению**

1. Чтение по буквам или по слогам.

Если взгляд тащится от буквы к букве или от слога к слогу, каждый из этих знаков становится точкой фиксации, и чтение получается спотыкающимся, темп — низким. Цель состоит в том, чтобы сразу фиксировать как можно больше слов. В большинстве случаев Вы по немногим слогам можете узнавать слово целиком.

2. Внутреннее проговаривание читаемого (вокализация).

Привычка беззвучно (про себя) более или менее отчетливо проговаривать текст с помощью инструментов общения (губ, языка, голосовых связок) существенно снижает объем прочитанного в единицу времени: темп чтения ограничивается темпом произнесения. Поэтому старайтесь, в частности, не раскрывать губ. Цель состоит

в том, чтобы как можно больше слов «вместить» в поле зрения и сразу понять их значение.

3. Возвращение к прочитанным местам в тексте.

Если Ваш взгляд постоянно возвращается назад к уже прочитанному (три строки вперед, одна назад), то Вы искусственно увеличиваете объем текста и снижаете скорость чтения.

4. Поверхностное чтение.

Недостаточная концентрация и (или) слабый интерес ведут к тому, что Вы «скользите» по тексту, не усваивая содержания и не воспринимая информацию.

5. Слежение пальцем или карандашом («костыль» для чтения).

6. Чтение «слово за слово».

Скорость чтения возрастет, если Вы сможете охватывать сразу целые группы слов, несущие определенный смысл.

7. Чтение по буквам.

Не говоря о том, что этот метод как таковой является чрезвычайно расточительным, в большинстве случаев достаточно бывает лишь несколько букв, чтобы узнать все слово, например р. б. ч. я. м. т. д. ка.

8. Движения головой (вместо слежения глазами).

Необходимые движения глаза производят намного быстрее, чем голова!

9. Позы, неудобные для чтения.

Не читайте, например, лежа, поскольку так быстрее наступает усталость и снижается внимание.

10. Внешние факторы, такие, как неудовлетворительное освещение, отвлечение, шум и т. д.

Тот, кто хочет повысить скорость чтения, должен освободиться от «своих» отвлекающих факторов и вредных привычек!

Убыстрение за счет улучшения методики чтения:  
читать больше за меньшее время

Часто говорят о чтении «по диагонали». От этого метода, однако, следует настоятельно предостеречь.

При «диагональном» чтении часто воспринимается лишь незначительная часть текста, так что важная информация зачастую остается как раз вне поля зрения читателя.

Больше смысла в так называемой «технике слалома».

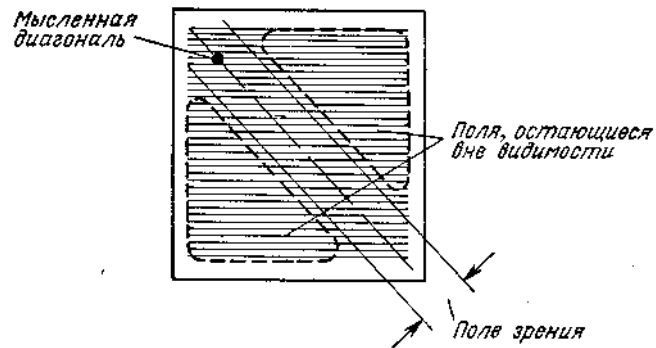


Рис. 40

Пунктами фиксации внимания здесь служат группы слов («ключевые слова»).

Курс быстрого чтения с помощью таких разнообразных упражнений, как:

- @ избавление от вредных привычек при чтении;
- гимнастика глаз;
- упражнения на концентрацию;
- нормализация поля зрения и т. д. приведет Вас к удвоению и даже утроению Ваших способностей к чтению!

Особенно важна тренировка «периферийного» чтения: чтение с более широким полем зрения ведет

*Больше смысла в так называемой технике слалома:*

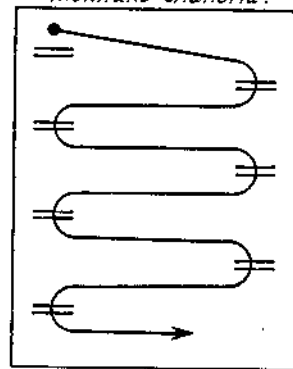


Рис. 41

не только к убыстрению, но и к лучшему пониманию текста. Благодаря более широкому обзору представляется возможным охватить взглядом группы слов, несущих смысловую нагрузку, и легче вникнуть в прочитанное.

В качестве примера часто приводят способности президента США Джона Ф. Кеннеди, который довел скорость чтения до почти 1200 слов/мин.

### Методы «после чтения»

Привыкайте к тому, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать после прочтения.

Путем выделения важных мест (пометок, выписок из текста) Вы обеспечиваете лучшее усвоение материала и облегчаете повторное чтение.

Техника маркировки текста (пометок).

Смысл и преимущества пометок как вспомогательного средства при чтении состоят в следующем:

- пометками устанавливаются приоритеты, поскольку выделяются важные места;
- пометки помогают дополнительно структурировать текст (условные знаки);
- пометки облегчают нахождение и повторное прочтение важных мест текста;
- пометки способствуют тщательному обдумыванию и лучшему восприятию и запоминанию (не в последнюю очередь благодаря визуальному выделению нужных мест).

В качестве методов и способов маркировки текста возможны, например, разного рода подчеркивания, отметки и записи на полях и т. п.

Большое распространение приобрели фломастеры с толстой линией. По сравнению с обычными они имеют то преимущество, что выделяют целое поле, и этим облегчается его повторное нахождение. Соединительные линии между словами указывают на ассоциации.

В качестве наиболее целесообразного метода маркировки текста зарекомендовали себя условные знаки, которые часто употребляются еще в процессе чтения.

Разработайте собственную «маркографию». Например:



!	= важно	⊗	= снять ксерокопию
!!	= очень важно	↗	= новая теория
?	= под вопросом	↘	= устаревшие взгляды
∅	= в среднем	Σ	= резюме
→	= проверить	∩	= имя
∏	= пример	⊗	= противоречие
Ⓟ	= сделать выписку	□	= в картотеку
▽	= обратить внимание		

Рис. 42

Разработайте собственные обозначения. Книги — за исключением букинистических ценностей — являются предметами повседневного пользования.

Лишь в том случае, если книга или материал интенсивно проработаны, т. е. содержат разнообразные подчеркивания и пометки, они становятся по-настоящему ценными текстами!

Если Вы приспособились к какой-то определенной системе маркировки (например, каждый цвет имеет определенное значение), постарайтесь сохранить ее и регулярно использовать.

Но пометать надо экономно и целенаправленно!

#### Техника выписывания

В то время как маркировка предназначается для выделения отдельных частей текста, задачей выписывания является «изъятие» важных мыслей, идей и т. п. К нему прибегают в тех случаях, когда хотят использовать выдержки из текста при подготовке докладов, статей, крупных работ и т. п.

Основной принцип выписывания такой же, как и маркировки:

- *Лишь* самое существенное и в кратчайшей *форме!*

Различают три основные формы выписывания:

- *Дословная* выписка.

В этом случае следует соблюдать такие правила цитирования, как точное указание источника и корректное воспроизведение выдержки, — обязательно для докладов, рукописей и научных работ!

Пример:

Рациональное чтение	
Выписывание выдержек из текста «В практике оправдало себя выписывание на картонные карточки шириной в половину листа и несколько длиннее книжной страницы, чтобы она была заметнее в закрытой книге»	Дословная цитата
Цильке Вольфганг. Учебник по технике обучения, мышления и организации труда. Мюнхен, 1980. С. 223.	Указание источника

Помните, однако, о том, что ксеро- и фотокопирование заменяют расточающее время выписывание дословных цитат!

- Выписка «по смыслу».

В этом случае мысль автора передается собственными словами. Безупречная в научном отношении работа предполагает такого рода смысловые воспроизведения. Делается такая выписка в соответствии с теми же правилами, что и дословная цитата.

- Конспективная выписка.

В данном случае кратко записываются важнейшие составные пункты, тезисы, мысли и идеи текста. Подобный обзор содержания может быть важным подспорьем для запоминания и вспомогательным средством для нахождения соответствующих мест в тексте.

Основные мысли текста Вы можете изложить своими словами на специальной карточке. Ниже следует формуляр для составления конспективной выписки из книги.

Рациональная обработка текста			
Книга (библиографические данные):		Издание:	
Страницы	Мысли, темы, возникшие идеи и т. д.	К какому времени проработать?	Контроль

Обзор текста Вы можете составить также посредством логической структуры, вместо того чтобы следовать повествовательной схеме.

Преимущества логической структуры состоят в следующем:

- содержание текста перерабатывается так, чтобы правильно были представлены внутренние взаимосвязи содержания;
- удастся избежать многословия, поскольку опускаются соединительные слова, детали и т. д.;
- информация становится более обозримой и запоминаемой;
- выделенные ключевые слова помогают при последующем просмотре ассоциативно вспомнить о деталях.

С помощью конспективной выписки можно также составить представление о том, какие темы освещаются в отдельных местах разных книг. Дополнительное указание номеров страниц облегчает нахождение этих мест.

Так же как и техника маркировки текста, составление выдержек предполагает разнообразные подходы с элементами творчества, например:

- выписка основных пунктов;
- выписка ключевых понятий и слов;
- диктовка на магнитофон;
- различные комбинации указанных форм.

Разработайте свою собственную систему составления выдержек и постоянно совершенствуйте ее! При составлении выдержек целесообразно последовательно придерживаться освоенной системы. На этой базе Вы сможете составить архив или картотеку важных специальных публикаций по предметам.

Выписывайте важнейшую информацию и составляйте из нее архив для последующей расшифровки и обработки! Старайтесь и в этом деле установить приоритеты!

### Метод SQ 3R

В качестве обобщения по рациональному чтению могут служить принципы нижеследующего трех- или пятиступенчатого метода, с помощью которого можно эффективно обработать соответствующую книгу или статью по специальности. Этот метод называют также

#### SQ 3R:



Пять ступеней, в частности, предусматривают:

#### 1. Обзор.

Сначала следует узнать, какую информацию несет книга в целом.

После проработки таких вспомогательных материалов, как:

- О предисловие и введение,
- оглавление и текст на обложке;
- рубрики и подзаголовки глав;
- резюме и выводы;
- поименный и предметный указатель, можно уже судить о содержании и решить, какие разделы вообще нужно прочитать.

## 2. Постановка вопросов.

Пассивное чтение, имеющее целью лишь восприятие информации, недостаточно для того, чтобы творчески проработать прочитанное. Постановка вопросов к тексту стимулирует активное осознанное чтение, а также способствует повышению внимательности (мотивации к чтению):

- Идет ли речь о новой или уже известной информации?
- Идет ли речь в данном источнике информации о фактах, мнениях, гипотезах?
- Какие главы или пассажи являются важными, а какие — нет?
- Какие намерения преследует автор в изложении?
- С какими воззрениями можно согласиться, а каким — возразить?
- Какую предварительную подготовку предполагает текст?
- Чем отличается содержание прочитанного от моих прежних знаний?
- Следует ли для меня из прочитанного необходимость действия?

Постановка вопросов помогает отделить существенное от несущественного, читать критически и концентрированно, исключает необходимость повторного чтения.

## 3. Чтение.

Следующая ступень — целевое и концентрированное восприятие материала. Для этого можно воспользоваться вспомогательными средствами, предлагаемыми автором: различными выделениями в тексте, графиками, указаниями и ссылками. В остальном можно и должно пользоваться описанными выше приемами быстрого чтения.

Для проработки специальной литературы мы рекомендуем следующие две ступени пятиступенчатого метода.

## 4. Обобщение.

Прочитанный текст нуждается в обобщении, чтобы удостовериться, что материал усвоен. Особенно помогают при этом вопросы к тексту, которые ставятся в начале чтения.

Переход от постановки вопросов к чтению и обобщению материала поддерживает мотивацию к чтению и предотвращает наступление усталости.

## 5. Повторение.

Завершающее повторение служит сведению в единое целое отдельных результатов, полученных в ходе проработки текста, дополнению сделанных пометок, завершению работы над текстом, например с помощью выписок.

Целесообразно еще раз с помощью вопросов подстраховаться в том, что касается важнейших ответов и обобщений.

Даже если методические приемы SQ 3R кажутся непривычными, при определенной тренировке вопросы и критическое отношение к тексту возникают сами собой — исходя из интересов и соответствующего уровня знаний.

Ясно, что рациональное чтение может обуславливать также повторные просмотры того же материала, причем каждый из этих проходов по тексту служит определенной цели. Например:

- первый проход: селекция материала — установление последующих шагов;
- второй проход: ориентирующее, изучающее, обобщающее чтение;
- третий проход: углубленное (быстрое) чтение с пометками;
- четвертый проход: обобщающее чтение с целью пере проверки (постановки вопросов);
- пятый проход: повторное чтение с выписками.

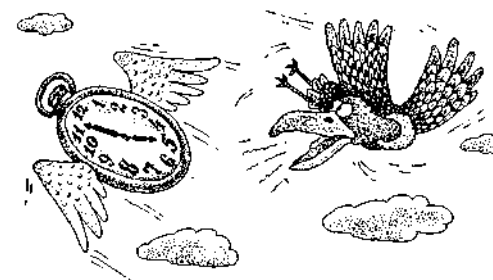


Рис. 43

### 6.3. Рациональное проведение совещаний

Среди разных видов деятельности руководителя наибольшее количество времени, причем с отрывом от остальной работы, поглощают совещания.

Опросы показывают, что менеджеры в зависимости от уровня управления 50, 60, 70 и даже 80 % своего времени проводят на конференциях и совещаниях.

Вряд ли найдется другой такой вид деятельности, при котором бы расточалось столько времени столько людей одновременно, как при проведении совещаний!

Проведите еще раз точный анализ затрат Вашего ближайшего заседания с учетом:

- издержек на подготовку;
- заработка участников;
- дополнительных индивидуальных расходов;
- накладных расходов;
- командировочных расходов;
- **и потерянного времени!**

В зависимости от числа и иерархического уровня участников издержки могут составлять до 50 марок ФРГ в минуту!

Причины, по которым на этих «митингах» впустую тратится столько времени и средств, состоят просто-напросто в том, что многие совещания бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев конференции длятся слишком долго, часто они бывают по существу даже совершенно ненужными.

Следующие 25 советов и правил должны помочь Вам рационально подготовить и провести совещание и подытожить его результаты.

#### Подготовка совещания

«Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо!»

1. Это выведенное из опыта правило Вы должны всегда иметь перед глазами, когда проверяете целесообразность созыва заседания.

Непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в:

- обмене информацией;
- выявлении мнений;
- анализе трудных ситуаций и проблем;
- принятии решений по комплексным вопросам.

Работа в группе может быть в несколько раз эффективней, тогда как затраты времени в любом случае обязательно будут в несколько раз больше, чем при работе в одиночку!

2. Подумайте, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков или совещание по селектору;
- объединение с другим совещанием.

3. Проверьте, надо ли Вам лично принимать участие в совещании:

- можете ли Вы попросту отказаться, ничего не потеряв?
- можете ли Вы послать своего представителя, который мог бы в результате набраться опыта?

4. Ограничивайте по возможности продолжительность своего участия временем, которое требуется для Вашего выступления.

5. Сужайте насколько возможно круг участников. Приглашать надо лишь тех, без кого нельзя обойтись, т. е. работников:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- а также опытных советников и людей, умеющих решать проблемы (или умеющих вести конференцию).

6. Правильно выбирайте дату и время проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться).

7. Выбирайте подходящее для целей конференции помещение, в котором Вам по возможности не будут мешать, и позаботьтесь о необходимых средствах наглядной информации.

8. Определяйте предварительно цели совещания и соответственно пункты повестки дня:

- выступления;
- подготовка решений;
- устранение проблемы (снятие вопросов);
- информация и т. п.

9. Повестку дня составляйте с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта надо намечать время в соответствии с его значимостью (приоритеты!). Используйте для этого формуляр «План обсуждения» (образец приводится ниже).

10. Приглашения рассылайте по крайней мере за неделю до совещания. Проинформируйте как можно конкретнее участников о темах и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах, если отдельные участники собираются появиться к обсуждению определенных пунктов).

### **Проведение совещания**

11. Начинайте точно вовремя. Тот, кто поджидает опаздывающих участников, может прождать вечно!

12. Сообщите о стоимости минуты данного совещания (зарботок участников за минуту плюс накладные расходы) и о своем намерении провести его рационально. Выражайте уверенность в успешном ходе заседания.

13. Согласуйте с участниками правила совместной работы, например об ограничении времени выступлений 30 или 60 секундами или о порядке принятия решений.

14. Поручите одному из участников ведение протокола.

15. Держите под контролем перерывы и блокируйте такие «убийственные» фразы, как «Этого мы еще никогда не делали!» (см. рубрику «Типы участников совещания»).

16. Распознавайте такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения.

17. Во время заседания перепроверяйте, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация.

18. Повторите принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия.

19. В конце заседания подведите итоги и поясните, что, кем и к какому времени должно быть сделано.

20. Завершайте совещание точно в назначенное время. Таким образом Вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать свое выступление и занимать время следующего участника.

Если при планировании совещания Вы правильно установите приоритеты, то Вы убедитесь в том, что самые важные пункты были обсуждены в начале и к концу остались необсужденными лишь малозначительные вопросы.

Завершайте совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов.

### **Отступление: типы участников совещания**

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

#### **1. Спорщик.**

Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.

#### **2. Позитивист.**

Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

### 3. Всезнайка.

Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

### 4. Словоохотливый.

Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

### 5. Застенчивый.

Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

### 6. Негативист.

Признать, оценить его знания и опыт.

### 7. Не проявляющий интереса.

Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

### 8. «Крупная шишка».

Избегать прямой критики, применять технику «да, но».

### 9. Расспрашивающий.

Адресовать его вопросы группе.

## После совещания

21. Возвращайтесь — хотя бы время от времени — к ходу и результатам состоявшейся конференции, например путем опроса участников:

- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
- Получил ли каждый из участников своевременно повестку дня и другие материалы?
- Началось ли заседание вовремя?
- Соблюдались ли повестка дня и регламент?
- Была ли достигнута цель совещания?
- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
- Сколько времени было использовано неэффективно?

22. Составьте четкий итоговый протокол — по возможности через 24 — максимально через 48 часов

после завершения заседания. Образец (формуляр) Вы найдете ниже.

Самая большая ошибка после совещания — отсутствие протокола, следующая по рангу ошибка — плохой протокол.

23. Так называемый укороченный протокол с важнейшими данными и результатами должен быть уже в конце заседания роздан всем участникам в виде фотокопии, в большинстве случаев пространный протокол становится тогда излишним. Пример соответствующего формуляра следует после бланка итогового протокола.

24. Контролируйте, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются.

25. Невыполненные задачи и нерешенные проблемы должны стать первым пунктом следующей повестки дня.

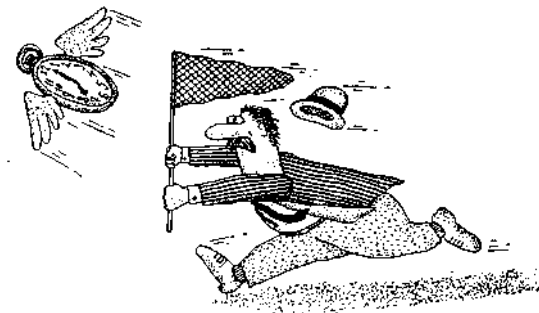


Рис. 44

## 6.4. Рациональные собеседования (управление потоком посетителей)

Посетители для многих менеджеров представляют собой в некотором смысле проблему. На прием посетителей затрачивается часто намного больше времени, чем на любую другую деятельность. Исследование, проведенное в Швеции, показало, что на посетителей (в большинстве случаев это подчиненные) руководители тратят в среднем 3,5 часа в день.

А каковы Ваши средние показатели? Неспособность предвидеть, имеет ли посетитель сообщить что-то важ-

ное, ведет ко многим, зачастую бесполезным, беседам. В социально-психологической области целый ряд проблем возникает в связи с потребностью контактов и организацией социальных отношений. Наиболее существенными «пожирателями времени» являются прежде всего неожиданные, незаявленные посетители, которых обычно принимают немедленно из-за опасения что-то упустить, если их не выслушать.

Мотивы могут быть следующими:

- потребность в информации;
- потребность в помощи или консультации;
- информирование;
- ответ на Ваше приглашение или вызов (типа «Если будете поблизости, заходите!»);
- поддержание общественных (официальных) или дружеских отношений.

Как раз последний повод может легко привести к наибольшим временным потерям, поскольку многие посетители приходят как раз по этой причине, чтобы «заглянуть»; они ничего не приносят с собой и «стоят» уйму времени! Большинство из них хотят даже не

Подразделение, отдел	Итоговый протокол совещания	Дата
Тема:	Место проведения: Дата: Продолжительность (от — до):	
Ведущий обсуждения:	Ведущий протокол (с указанием номера телефона):	Приглашение/повестка дня от:
Участники совещания:	Привлеченные участники:	
Результат*:	Указание/поручение* (срок исполнения):	Контроль*:

\* Эти пункты при надобности записываются на нескольких страницах. Страница:

### План обсуждения

Тема \_\_\_\_\_  
 Дата \_\_\_\_\_ Время \_\_\_\_\_ Место проведения \_\_\_\_\_  
 документы для обсуждения \_\_\_\_\_  
 участники \_\_\_\_\_

Пункты повестки дня	Решения, результаты, мероприятия	Пометка о выполнении

Немедленно поручить:

совета, а прежде всего подтверждения и поддержки своих планов.

Стратегия управления потоком посетителей направлена в первую очередь на то, чтобы отгородиться именно от ненужных и незаявленных посетителей. Последующие рекомендации касаются обращения с посетителями; приводятся 10 приемов завершения переговоров.

### Стратегия управления потоком посетителей

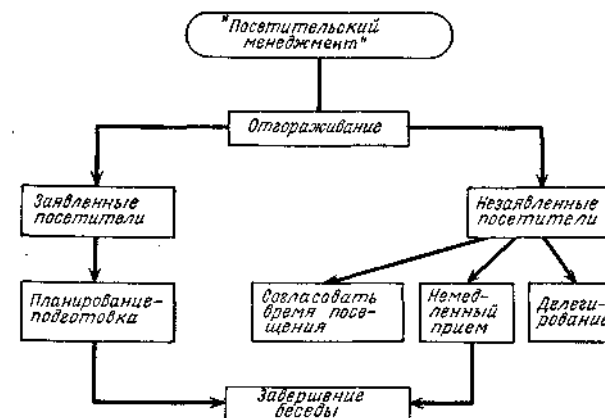


Рис. 45

### **Отгораживание от посетителей.**

Прежде всего руководители должны иметь время для обдумывания и работы без отвлечения на посторонние дела.

Предохраняйте себя, по крайней мере на определенное время дня, от перерывов в работе из-за посещений. Это относится также и к Вашим подчиненным.

Стиль руководства с ориентацией на сотрудничество с подчиненными подчас ошибочно интерпретируется, когда считают, что сотрудники могут или должны иметь в любое время доступ к своему начальнику.

Мы считаем непозволительной роскошью, если любое лицо в любой день недели, а может быть, и в любое время дня может лично или по телефону претендовать на общение с менеджером!

Попробуйте хотя бы раз отгородить себя от посетителей, например с помощью нижеследующей программы из 12 пунктов.

1. Поручите своему секретарю согласование и соблюдение сроков и дат; пусть он согласовывает их заблаговременно.

2. Используйте письменный стол Вашего секретаря как своего рода барьер, который никто не минует без того, чтобы быть увиденным ею и спрошенным: «Что я могу для Вас сделать?», «Не может ли он Вам позвонить?» и т. д.

3. Введите «спокойный час», например в начале рабочего дня, когда никто не должен Вас беспокоить.

4. Установите общие приемные часы и поручите секретарю спрашивать о причинах желаемого времени для посещения, чтобы Вы могли подготовиться.

5. Введите определенные часы приема для отдельных своих сотрудников (например, «Майер — с 14 до 15 ч»).

6. Посещайте сами помещения, где сидят Ваши подчиненные, и предоставляйте себя в их распоряжение для вопросов. Намного проще самому попрощаться и выйти из помещения, чем с помощью компонентов выпроваживать собеседника из своего кабинета.

7. Принимайте посетителя стоя (например, в приемной) и определяйте во время приветствия приоритетность или необходимость посещения. Когда Ваш со-

беседник уже сидит у Вас в кабинете, Вы оказываетесь в проигрыше в психологическом отношении,

8. Старайтесь по возможности приходить на работу пораньше, вместо того чтобы задерживаться вечером.

9. Запирайтесь в каком-нибудь помещении, например в комнате отсутствующего коллеги; при этом лишь Ваш секретарь должен быть проинформирован о Вашем местонахождении.

10. Своими личными контактами занимайтесь в каком-либо другом, а не на рабочем месте. Договаривайтесь, например, пообедать с важными для Вас людьми и т. п.

11. Свой письменный стол поставьте так, чтобы он не был виден в открытую дверь; тем самым Вы сможете избежать потенциальных посетителей.

12. И самое главное: покончите с мифом «открытой двери»!

Оставляйте открытой дверь в свой кабинет только тогда, когда Вы готовы для беседы; закрывайте дверь, если хотите чтобы Вам не мешали!

### **Планирование и подготовка посещений.**

У каждого, кто к Вам приходит или хочет войти, есть повод для беседы, который ему кажется важным.

1. Спрашивайте себя, имея в виду конкретного посетителя, которого Вы хотите принять или пригласить, какой цели Ваш разговор должен послужить.

2. Выясните в начале визита по возможности вместе с собеседником вопрос: «Какова цель этой беседы?»

3. Предварительно устанавливайте продолжительность визита; разговор, как правило, длится столько времени, сколько его есть в распоряжении. Предполагаемую длительность разговора фиксируйте на соответствующих формулярах Вашего дневника времени.

4. Переносите предусмотренную тему или всю беседу на другое время, если Вы не можете достичь намеченной цели в имеющееся в Вашем распоряжении время.

5. Частную информацию излагайте в конце, когда покончите с основной темой.

6. Поручите своему секретарю следить за временем визита; договоритесь с ним о том, чтобы он Вам напо-



минал о нем или вмешался в разговор с помощью фразы типа: «Через полчаса Вы должны ехать в город N» и т. д.

7. Подготовьтесь, хотя бы на скорую руку, к разговору по его существу (подоплека проблемы, прежние дискуссии на эту тему, принятые решения и шаги) и держите наготове необходимые документы.

8. Настройтесь на возможные аргументы и возражения своего собеседника.

9. В заключение проверьте, необходим ли этот разговор и нет ли ему альтернативы (например, звонок по телефону или деловая встреча за обеденным столом).

10. Готовьтесь к разговору, например с помощью следующего бланка-листка.

Бланк-листок подготовки к беседе

Планирование:	Срок Тема Лимит времени Подготовка по существу проблемы Материалы
Начало:	Короткое приветствие и сразу к сути дела
Ход беседы:	Не уходить от темы Быть активным слушателем
Завершение:	Конкретное разделение обязанностей Соблюдение лимита времени Подведение кратких итогов Заканчивать словами, предназначенными лично собеседнику

**Собеседования с сотрудниками.** Посещение своих сотрудников легче контролировать и включать в собственные временные планы, чем визиты коллег из других отделов.

Установите для сотрудников определенные часы приема, во время которых Вы сможете обсудить с ними все, что накопилось за истекший период.

Для этих целей заведите на каждого сотрудника отдельный листок для записей в своем дневнике времени.

Проводите также регулярные краткие оперативные совещания, чтобы прояснить возникающие рабочие и управленческие проблемы.

Обедайте вместе со своими сотрудниками время от времени, чтобы удовлетворять потребность в личных контактах.

Побуждайте Ваших сотрудников использовать телефон или писать краткие записки, когда не требуется непосредственное общение.

**Обращение с незаселенными посетителями.** Способы обращения с незаявленными посетителями зависят от того:

- располагаете ли Вы достаточным временем;
- оправдывают ли запросы посетителя время, на них приходящееся;
- в каких отношениях Вы находитесь с посетителем;
- какой опыт Вы приобрели от прошлых общений с ним.

Прежде всего спросите его о причинах визита (выясните вопросы: что, для чего, кто, почему, как, чем, когда?).

В зависимости от полученных ответов:

делегировать разговор своему сотруднику, в другое подразделение или отдел;

если можно решить вопрос с небольшими затратами времени, продолжайте разговор — отвлечение, которое уже началось, будет меньшим;

- в противном случае согласуйте время встречи и «отпустите» посетителя.

Однако самое лучшее — приучить посетителей к твердо установленным часам приема и часам, закрытым для посещения.

Завершение разговора. Любая беседа независимо от ее продуктивности должна когда-то закончиться. Если Вы, принимая 5 посетителей в день, на каждом потеряете только 5 минут, то в течение недели это составит уже свыше двух часов!

Если сам посетитель не желает завершать собеседование, попробуйте использовать следующие более или менее вежливые (в зависимости от ситуации) методы.

1. Выскажите обобщающее или завершающее замечание.
2. Закончите деловую часть разговора, перейдя к пустой болтовне.
3. Посмотрите на наручные часы или сделайте так, чтобы прозвучал запрограммированный сигнал.

4. Покажите, что Вам скучно.
  5. Встаньте.
  6. Проведите своего посетителя к двери.
  7. Начните читать свои бумаги в то время, когда посетитель продолжает говорить.
  8. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующем сроке.
  9. Во время дискуссии говорите несколько энергичнее и поспешнее.
  10. Сообщите своему посетителю до разговора и перед его завершением о том, что Вас ждут другие посетители и Ваше время ограничено.
- Или скажите просто, что Вы хотели бы теперь закончить разговор!

## 6.5. Переговоры по телефону

Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации и тем самым наиболее частым источником «помех» в деловой жизни.

Из десяти менеджеров девять проводят у телефона по крайней мере один час в день, а четверо из десяти разговаривают по телефону более двух часов в день.

Жить можно как с телефоном, так и без *него*. Кто не знает всеисилие звенящего, трещащего телефона? Сколько руководителей уже на полпути из бюро возвращаются обратно на рабочее место, услышав звонок телефона? Сколько домохозяйек прерывают приготовление пищи или ужин только потому, что зазвонил телефон? А как обстоит дело у Вас?

Телефонный разговор не только с точки зрения рабочей методики и экономии времени является чем-то вроде непрошенного посетителя, который вторгается в сферу деятельности другого человека. В то время как многие не осмелились бы без предварительной договоренности проникнуть в учреждение, они могут это сделать в любое время с помощью телефона, поскольку защищены пространственной отдаленностью и опосредованностью контакта. Раз уж связь установлена, то само по себе это соблазняет на бесполезные, крадущие время разговоры.

Многие профессии стали явно «телефонными», например профессии биржевого маклера, посредника, ра-

ботников справочных служб и т. д. Консультирование предлагает свои специально созданные телефонные службы. К тому же телефонные переговоры становятся все доступнее и удобнее с помощью различных достижений микроэлектроники. В то же время все более частое использование коммуникационного средства «телефон» ведет к тому, что учащаются ошибки, стоящие относительно много времени.

### 10 телефонных «грехов»

1. Неясная цель разговора.
  2. Импровизация в подготовке к разговору.
  3. Неблагоприятное время для звонка.
  4. Поиски номера абонента.
  5. Звонок без предварительной подготовки документов.
  6. Предварительно не записаны ключевые слова.
  7. Не объясняется цель разговора.
  8. Монологи вместо выслушивания с постановкой вопросов.
  9. Не ведется последующая запись разговоров.
  10. Неконкретные договоренности.
- Многие звонят от растерянности, беспомощности, из тщеславия, в поисках контакта, из желания произвести впечатление занятости, избавиться от чувства недовольства, из склонности к болтовне, церемонности, от скуки и т. д. А Вы?

Телефонный звонок должен быть в первую очередь инструментом рациональной информации и коммуникации!

Как средство рационализации телефон предоставляет разнообразные преимущества для экономии времени. Однако он является наиболее часто встречающейся «помехой» в деловой деятельности.

Телефон, будучи одним из самых эффективных средств экономии времени, является одним из самых распространенных «поглотителей времени» вообще (парадокс телефона).

Обладает ли для Вас телефон тем или иным свойством, зависит от того, насколько рационально Вы его используете и насколько успешно Вам удастся избежать злоупотреблений им!

Мы хотим предложить Вам несколько советов по рациональному пользованию телефоном. В этой связи следует делать различия между пассивным «входящим» телефонным звонком и активным «исходящим» телефонным разговором.

### (1) Телефон как средство рационализации

Телефон предоставляет по крайней мере шесть преимуществ по сравнению с письменными средствами коммуникации (телеграмма, телекс, почтовая корреспонденция):

- Скорость передачи информации (выигрыш во времени).
- Связь с абонентом устанавливается немедленно — при условии, что последний доступен для разговора;

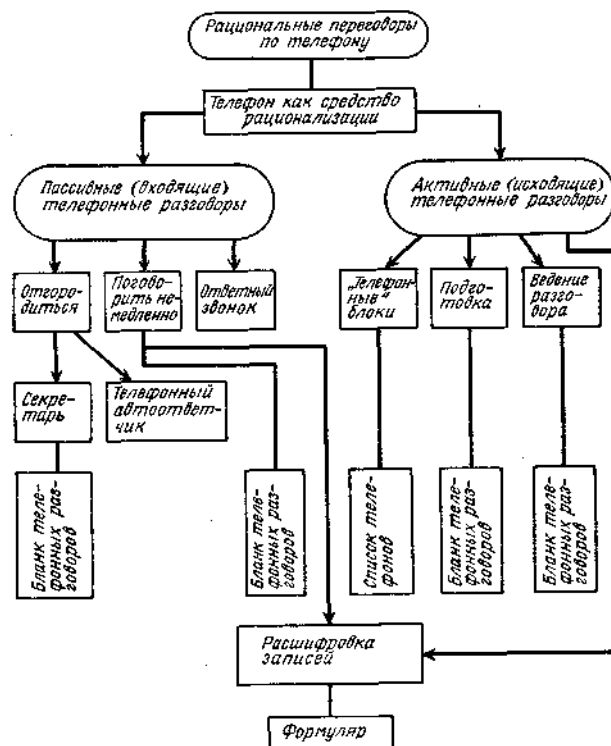


Рис. 46

часто можно непосредственно на рабочем месте получить необходимую информацию, и для этого не потребуется откладывать какую-либо деятельность.

- Непосредственный обмен информацией (преимущество диалога). Благодаря прямой связи возникает возможность сразу выяснить соответствующие вопросы и достичь договоренности.
- Персональная связь (преимущество контакта). В то время как стиль письма зачастую бывает «тяжеловесным», по телефону Вы можете вести со своим деловым партнером дружеский, личный и живой разговор. Если Вы хотите чего-то добиться от своего партнера, разговаривая по телефону, Вы находитесь в лучшей позиции и скорее имеете возможность опровергнуть оговорки и возражения, чем когда Вы уже получили отказ в письменном виде. Возможные разногласия могут быть урегулированы немедленно. Таким образом возможность успеха сделки по телефону намного выше, чем путем использования для этих целей обмена письмами.
- Сокращение бумагооборота (меньшие затраты труда). Всякая связанная с перепиской деятельность (диктовка, переписка, перепечатка, считка, внесение исправлений, визирование, пересылка) становится совершенно излишней.
- Экономия денег (снижение стоимостных издержек).

Если исходить из того, что деловое письмо, как показывают соответствующие расчеты, обходится в 20—30 марок (если не больше) в виде расходов на управление, то 3—5-минутный междугородный разговор стоит значительно дешевле! Экономятся затраты на служебные командировки для проведения персонального диалога. Переговоры по селекторной связи могут сэкономить средства, затрачиваемые на совещание.

Кроме того, с помощью телефона зачастую облегчается или ускоряется решение сложных проблем. Преимущества телефона становятся особенно наглядными при комплексном подходе к делу.

Следовательно:

Звонить вместо того, чтобы диктовать.

Использовать пассивные (входящие) телефонные разговоры.

В интересах каждого менеджера воспрепятствовать тому, чтобы входящие телефонные звонки (так же как и

другие источники «помех») не нарушали концентрации на чрезвычайно важной деятельности (задачи категории А).\_\_\_\_\_

Предупреждайте перерывы в работе с помощью отгораживания

## (2) Отгораживание

Каждый, кто Вам звонит, убежден в важности своего намерения. Поэтому Вы должны с каждым обращаться в соответствии с его стремлением; однако более-менее многочисленным телефонным разговорам Вы можете уделить лишь ограниченное время, если Вы хотите завершить свою работу в течение 8—9-часового дня.

Однако отклонение уже состоявшегося телефонного звонка относится (наряду с отказом принять уже пришедших посетителей) к числу сложнейших проблем общения вообще! И вряд ли можно предвидеть, к каким последствиям может привести Ваш отказ.

Следовательно, будет лучше и эффективнее, если Вы заранее отгородитесь от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для Вас время:

- Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и т. д.), о том, когда Вам не следует звонить.
- Обговорите также по возможности время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных разговоров, тогда можно будет их сгруппировать и соответственно обрабатывать.
- Сообщите также своим абонентам время, когда Вам лучше всего звонить.
- Избегайте в конце разговора таких фраз, как: «Позвоните мне как-нибудь!» Упомяните об этом лишь тогда, когда Вы этого действительно желаете.
- Не заставляйте понапрасну ждать своего партнера, который рассчитывает получить от Вас известие, а звоните точно в назначенное (подходящее Вам) время, прежде чем он позвонит Вам.
- Пусть все входящие телефонные звонки идут через Вашего секретаря или используйте время от времени автоответчик.

Отгораживание с помощью секретаря

Важнейшим помощником, «ключом» к эффективной деятельности менеджера является хороший секретарь, который может принимать входящие телефонные звонки, сортировать их и в соответствии с приоритетностью переключать на Вас. Анализ показывает, что целый ряд телефонных звонков попадает по неправильному адресу и нуждается в переадресовке; другие сотрудники или службы на предприятии могут быстрее и лучше дать желаемые сведения.

К этому еще одно конкретное указание:

Секретарь должен обязательно спрашивать о цели звонка, чтобы определить степень срочности и важности разговора. Каждый действительно деловой партнер это поймет, если будет вежливо спрошен.

Вручите своему секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или их следует «пропустить» к Вам.

### Телефонный бланк для секретаря

1. По какому поводу звонит абонент?	_____
2. Какие звонки должны быть переадресованы подчиненным или в другие подразделения?	_____
3. Какие темы Ваш секретарь может выяснить непосредственно у абонента?	_____
4. В какое время Вы не хотите, чтобы Вам мешали («спокойные часы»)?	_____
5. С какими лицами Вас вообще не надо соединять (может быть, использовать записки)?	_____
6. С какими абонентами Вас следует соединять только в определенные часы (часы приема, телефонные часы)?	_____
7. С какими лицами Вас следует соединять в любое время?	_____
8. Когда следует «пропускать» частные разговоры? С какими лицами?	_____
9. В какое время Вам лучше всего позвонить повторно?	_____
10. Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту?	_____

Никогда не поручайте секретарю использовать следующие извинительные формулировки:  
«... на важном совещании»;

«... не хочет, чтобы ему мешали»;  
«... у него важный визит».

Такие и подобные им фразы вызывают неприятные чувства у звонящего, который хочет, чтобы с ним обошлись как с важным лицом, а ему вдруг дают понять на социальном уровне или на уровне деловых отношений, что «другой важнее, чем ты!» («иначе бы шеф соединился с тобой сейчас же»). Поэтому избегайте ситуаций, в которых Ваш партнер почувствовал бы себя обиженным или даже униженным. Выбирайте «нейтральные» извинения, не говоря уже о том, что Вы вообще не должны сообщать собеседнику, чем Вы в настоящую минуту заняты.

Используйте такие необязывающие формулировки, как: «Господина X в настоящее время нет на месте (в пути, обедает), и мы ждем его к 14 часам. Не могли бы Вы позвонить позже?» Если Ваш секретарь не уверена в том, хотите ли Вы соединиться с абонентом, она может передать принятие решения об относительной срочности и важности разговора абоненту: «В настоящее время он очень занят (у него важный разговор). Должна ли я его прервать?» Эта стратегия в большинстве случаев хорошо функционирует, поскольку абоненту станет ясно, что ему хотят пойти навстречу.

Отгораживание с помощью телефонного автоответчика

Если у Вас временно или длительное время нет секретаря, целесообразно включить автоответчик. Не говоря уже о том, что у многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика, он является все же средством «второго сорта», поскольку «глушатся» все телефонные звонки без разбора. Однако его преимуществами по сравнению с полным отключением телефона состоят в том, что Вы после завершения всех дел можете прослушать сообщения абонентов и перезвонить.

### (3) Разговор без откладывания

В исключительных случаях, когда прорываются важные звонки, или в течение Ваших телефонных «часов приема» Вы должны сразу же в начале разговора выяснить следующие пункты, которые облегчат Вам рациональное ведение телефонных переговоров:

### Телефонный бланк «Разговор без откладывания»

Сначала взять телефонную книжку!

- |   |  |
|---|--|
| 1. Кто именно Ваш абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет и т. д.?   |  |
| 2. О чем идет речь (какое дело у абонента)?   |  |
| 3. Насколько срочно и важно дело Вашего партнера (сроки исполнения)?  |  |
| 4. Когда Вы сможете перезвонить (после того, как соберете материалы)?   |  |
| 5. По какому номеру Вы сможете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)? |  |

Другая возможность решить вопрос незамедлительно состоит в том, что секретарь просит звонящего немного подождать, говоря при этом: «Я посмотрю, могу ли я его прервать». Он получает у своего шефа краткий ответ, которого часто бывает достаточно абоненту. При таком способе менеджер почти не отрывается от дел (не требуется слов приветствия и прощания, долгих разговоров), и в то же время это соответствует важности и срочности звонка.

Если у Вас нет секретаря или автоответчика, Вы можете защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких и точных фраз, как: «Я перезвоню Вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов». В других случаях используйте вышеприведенный бланк.

### (4) Обратный звонок

Наряду с отгораживанием и незамедлительным исполнением в исключительных случаях обратный (ответный) звонок является третьим методом эффективной и рациональной обработки телефонных переговоров.

Даже если абоненту не очень подходит время для обратного звонка, эта коллизия решается на основе самоменеджмента.

Почему причина звонка другого работника должна автоматически считаться более важной, чем Ваша причина, согласно которой Вы не можете оторваться от дела?

Известно высказывание одного менеджера о методе

обратных звонков: «Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время судебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он „всегда готов“, когда звонит телефон?»

Система обратных телефонных звонков, сведенных в телефонные блоки, существенно сокращает число ежедневных перерывов в работе и предоставляет значительные возможности для рационализации и экономии времени

Метод обратного звонка, кроме того, дает Вашему секретарю возможность подготовить необходимые для переговоров материалы, в результате чего сокращается общее время телефонного разговора. Если абонент назвал цель звонка, то Вы выигрываете время, обдумав в промежутке свой ответ.

Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими. Самый рациональный метод — сводить исходящие звонки в так называемые телефонные блоки.

### **(5) Телефонные блоки**

Выберите два временных промежутка, например ближе к полудню или к вечеру, когда Вы сможете «отработать» свои телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Преимущества такого «серийного производства» перед многочисленными разрозненными звонками состоят в том, что Вам надо лишь один раз подготовиться и Вы можете разом выполнить однородную работу. Испробуйте этот метод и убедитесь в том, какие в нем скрываются возможности рационализации, но следите за тем, чтобы Ваши телефонные блоки были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), так как иначе Ваш телефон будет постоянно занят и звонящие к Вам потеряют терпение.

Таким образом Вы будете вести не бессистемные разговоры «между прочим», а нацеленные, планомерные и потому более эффективные. Ваша концентрация будет существенно выше, и Вам не будут мешать вхо-

дящие звонки (поскольку Вы заблокируете свою линию). Если Вы заранее определите цель разговора, Вы сразу сможете начать обсуждение важных вещей. Вы не тратите время на послешный поиск во время разговора необходимых документов, поскольку все уже заранее приведено в порядок.

Таким образом Вы сможете сэкономить много времени.

#### Использование дневника времени

Для ускоренной подготовки одного или нескольких телефонных разговоров Вы можете использовать план дня. Помечайте там вопросы, подлежащие выяснению по телефону, а также при необходимости их результаты.

Телефонный листок			Дата		
Разговор	Партнер	Тема, повод	Номер телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением

#### Другие возможности

«Мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, должны производиться в блоке в непроизводительное время (см. график работоспособности), когда они не могут нарушать ход работы.

Используйте «холостые» промежутки времени и другие паузы между отдельными делами или совещаниями, чтобы сделать нужные звонки.

Пользуйтесь телефоном антициклично, т. е. не в рабочие часы пик.

Тогда Вы сможете быстрее дозвониться до своего партнера. Наиболее благоприятными для телефонных звонков промежутками является время с 8.00 до 9.30; с 13.30 до 14.00; после 16.30.

В другие часы приходится считаться с тем, что время решения вопросов по телефону почти удваивается и Ваш партнер может с Вами немедленно говорить лишь примерно в 50 % случаев.

## (6) Подготовка

Перед каждым звонком проверьте три принципиальных вопроса:

- Имеется ли однозначная потребность в личном контакте?
- Обязательно ли знание ответа для того, чтобы прийти к соглашению?
- Существует ли возможность последующей встречи с партнером (абонентом)?

Предварительные соображения, которые не приводят к телефонному разговору, ценнее, чем телефонный звонок без цели или результата

Вы должны набирать номер только тогда, когда Вам будет ясна цель разговора:

- Хочу ли я просто поддержать общий контакт и обменяться мнением с коллегой?
- Хочу ли я пуститься в воспоминания или установить новую связь?
- Хочу ли я получить информацию или передать ее?
- Хочу ли я поделиться идеей и попросить ее оценить?
- Хочу ли я убедить другого в своих намерениях и ближе ознакомить со своими проектами?

Позаботьтесь о выборе правильного момента для своего разговора:

- Выясните самое лучшее время для звонка, чтобы не отрывать партнера от дела. Установите это время в конце предыдущего телефонного разговора или при личной встрече.
- Предупреждайте о своем звонке заблаговременно. Многие из Ваших деловых партнеров будут за письменным столом ждать Вашего звонка, если Вы заранее укажете (с помощью письма, телекса, секретаря) точное время. Вы сэкономите время и средства и ускорите решение соответствующего вопроса!
- Готовьтесь к своим звонкам по-деловому и содержательно!
- Важной предпосылкой успешного телефонного разговора является его подготовка. Следующий бланк по-

может Вам эффективнее использовать такой инструмент общения, как телефон.

- Настройтесь на партнера и сконцентрируйтесь на ведении разговора.

### Бланк «Подготовка телефонного звонка»

Сначала подготовиться — потом звонить

Цели	
1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функция, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в обеденное время, в конце дня, в скользящее время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
Документация	
5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т. п.)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

## (7) Ведение телефонного разговора

Обычно называемые в этой связи технические рекомендации типа того, что надо четко произносить слова, не заслонять микрофон, повторно называть свое имя и т. п., мы считаем достаточно хорошо известными. Стратегические соображения по поводу ведения разговора связаны с предыдущим формуляром, и особенно с рубрикой «аргументы и возражения».

Далее следует несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора.

1. Быть кратким: сводите фазу контакта до минимума.

Начало разговора определяет его ход и его завершение!

«Добрый день, господин X, как Ваши дела», — это не что иное, как приглашение к долгому разговору о

семье, отпуске, хобби и текущих событиях. Не обменивайтесь сводкой погоды и сокращайте фазу первого контакта!

«Добрый день, господин X! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у Вас есть для меня минута времени», — подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют Вам краткий телефонный разговор и облегчают Вашему партнеру рациональное ведение переговоров. Если первый контакт имеет для цели разговора особое значение, Вы можете кратко напомнить о совместных делах; незнакомцу умственно кратко представиться для создания позитивного фона взаимоотношений.

2. Сначала сообщите своему партнеру, «о чем идет речь», и только затем объясните причины и подробности.

3. Не прерывайте разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости спросите, можно ли Вам прерваться, и заверьте в том, что Вы перезвоните через 10 минут.

4. Избегайте «параллельных разговоров» с Вашими сотрудниками.

5. Изясняйтесь четко и спрашивайте согласие своего партнера, если Вы хотите записать разговор на пленку или подключить параллельный аппарат.

6. В конце длительного разговора кратко подведите итоги и перечислите меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать)?

7. При необходимости попросите или пообещайте краткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Простейшим путем является копия записи разговора с подписью.

8. Во время разговора запишите такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться и которую могут понять Ваши подчиненные и коллеги.

9. Следите, особенно при междугородных разговорах, за продолжительностью разговора — стоимостью Вашего звонка (используйте для этих целей секундомер, хронограф, песочные часы, электронный счетчик и т. п.)

10. Будьте кратки: завершайте разговор, как только будет достигнута его цель!

Многие телефонные разговоры часто длятся очень долго из-за того, что оба партнера имеют трудности с их завершением. «Большое спасибо, господин X.

Я думаю, этого достаточно. Я надеюсь Вас в скором времени увидеть!» — такого рода фраза позволяет закончить разговор рационально и кратко, равно как вежливо и необезличенно.

Старайтесь приучить своих партнеров к своему стилю телефонных переговоров — краткости, но и вежливости. Обратите внимание: последнее впечатление должно быть наилучшим!

Нижеследующий «телефонный» бланк подытоживает важнейшие пункты:

#### **Бланк «Ведение разговора»**

Не растягивайте телефонный разговор!

1. Экономьте время на фазе первого контакта
2. Сначала сообщите, о чем идет речь
3. Не прерывайтесь из-за других звонков
4. Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами
5. Используйте магнитофон, параллельную трубку только с согласия своих собеседников
6. Подытоживайте результаты
7. Позаботьтесь о письменном подтверждении
8. Запишите важнейшие подробности
9. Следите за продолжительностью (ценой) разговора
10. Умело завершайте разговор

#### **(8) Подведение итогов: запись телефонного разговора**

Последней фазой рационального ведения телефонных переговоров является регистрация и подведение итогов состоявшихся входящих или исходящих звонков. Телефон как наиболее часто используемое в деловом мире средство коммуникации наиболее часто является также и поводом для недоразумений.

Приучите себя к тому, чтобы составлять запись всех важных разговоров!

Таким образом Вы можете зафиксировать полученную информацию и будете иметь важный документ (доказательного характера) для последующей работы. Запись Вы можете делать непосредственно на документе, используемом при разговоре, на прилагаемом письме или на отдельном листе.



Мы рекомендуем разработать для этих целей свои личные формуляры как средство рационализации. Приводимый ниже формуляр пригоден как для подготовки, так и для записи и последующей обработки телефонного разговора.

#### Запись телефонного разговора

Кто? Что?		Когда?
До звонка	Во время звонка	После звонка



Рис. 47

### 6.6. Рациональное ведение корреспонденции

Потери времени руководителя в связи с неудовлетворительным ведением корреспонденции значительны. Обязательный разбор почты занимает часто более одного часа в день. С обработкой входящей почты, составлением стандартных посланий и индивидуальных писем, профессиональной диктовкой и т. п. возникают потери времени, которых можно было бы в значительной части избежать при рациональной постановке дела.

Нижеследующие советы должны помочь Вам справиться с этими задачами категорий В и Б с меньшими затратами времени.

#### Рациональная обработка входящей почты

1. Предупредите о том, чтобы Вам на стол клали только входящую корреспонденцию, имеющую для Вас значение, и откажитесь от всей «рутинной почты».

2. Поручите делать предварительную рассортировку входящей почты (например, по приоритетности) и раскладку ее в специальные папки.

3. Распорядитесь о том, чтобы к входящим письмам прикладывались необходимые разъяснительные материалы.

4. Все, что не представляет информационной ценности, не подлежит обработке или хранению, должно немедленно переправляться в корзину для бумаг.

5. При чтении письма сразу же помечайте все важные места в тексте, чтобы облегчить себе и другим последующую обработку.

6. Снабжайте письмо указаниями и замечаниями по обработке, указывайте, например, ключевые слова предстоящего ответа, срок исполнения, исполнителя, место в архиве и т. п. Пользуйтесь в этих целях имеющимися формулярами.

7. Входящую почту, которая должна обрабатываться в другом месте, немедленно переправляйте по назначению.

8. Обрабатывайте письмо по возможности сразу после получения, т. е. во время просмотра почты.

9. Обработка всякого послания должна выражаться не только в чтении, но и в принятии каких-либо мер.

Цель заключается в том, чтобы

Каждое письмо брать по возможности только один раз в сутки

Устройте себе ящик для почты с тремя отделениями:

- к немедленному исполнению;
- к повторному рассмотрению;
- в архив.

Рациональная обработка корреспонденции (исходящей почты)

Собираетесь ли Вы составить стандартное послание или написать частное письмо, Вы должны обязательно руководствоваться основным принципом:

Пишите и диктуйте как можно меньше и только самое необходимое!

И Ваши деловые партнеры будут Вам благодарны, если будут получать от Вас краткие и рационально составленные послания. Нижеследующие наставления помогут Вам сэкономить «только» минуты, которые в течение месяца складываются в часы. Кроме того, о всяком предприятии, подразделении или о служащем судят по тому, насколько споро, неординарно и надежно составляются деловые бумаги.

1. Рационализация корреспонденции путем немедленного ответа.

Напишите от руки на полученном Вами письме свой ответ, поставьте дату, подпись и отошлите оригинал отправителю (копию оставьте в деле). Часто для ответа на запрос бывает достаточно надписи «Согласен».

Еще больше экономит время штампель или наклейка с трафаретной надписью.

Знак фирмы	Стандартный вариант ответа  С дружеским приветом  Подпись
------------	---

Преимущества немедленного ответа состоят в том, что Вы экономите время на диктовке или на подробном написании, Ваш партнер получает ответ обратной почтой и на 50 % сокращается бумагооборот.

2. Рационализация корреспонденции посредством писем-копий.

Немедленно ответить Вы можете и в том случае, если Вы на основе имеющегося в Вашем распоряжении текста (проспекта, каталога, объявления, статьи в прессе и т. д.) хотите сделать запрос или заказ.

Наложите на оригинал соответствующего текста свою визитную карточку, наклейку с адресом, краткое письмо или что-либо подобное и скопируйте оба документа. Напишите на копии от руки свою просьбу (запрос, заявление, заказ), например: «Прошу прислать 2 экземпляра», и отошлите этот листок адресату.

Преимущества этого способа:

0 вам не нужно формулировать самим или поручать кому-либо составить письмо;

- адресат сразу узнает, о чем идет речь, поскольку получит обратно свои же материалы.

3. Рационализация корреспонденции с помощью «писем-маятников».

Этот метод, называемый также «блицответ», рекомендуется для тех случаев, когда Ваше сообщение предполагает немедленный ответ, причем тексты обоих писем можно сделать весьма краткими.

Формуляр «письма-маятника»:

Получатель	Наше сообщение
	Знак нашей фирмы  Ваше письмо от  Ваш звонок от  Наш разговор от  Существо дела     Место, дата, подпись
Отправитель	Ваш ответ
	Знак Вашей фирмы  Наш звонок от  Наш разговор от  Существо дела     Место, дата, подпись

Составьте аналогичный формуляр и пошлите оригинал адресату (копию в дело). После получения ответа копию можно уничтожить.

Преимущества этого принципа:

- небольшая площадь, отведенная для сообщения и ответа, принуждает к краткости;

- отправитель и получатель имеют одновременно перед глазами и предложение, и ответ;
- оба партнера по корреспонденции используют лишь один-единственный лист с текстом;
- отправителю ответа не требуется повторять атрибутику делового письма.

4. Рационализация корреспонденции путем облегчения ответа (согласования с партнером).

Поскольку Вы ожидаете краткого, но быстрого ответа на свое письмо, Вы можете освободить своего партнера от ненужной работы: посылайте ему письма в двух экземплярах с таким, например, упоминанием в тексте: «Пожалуйста, используйте прилагаемую копию для написания от руки краткого ответа!».

5. Рационализация корреспонденции с использованием стандартных бланков для кратких писем.

Используйте различные формуляры, бланки и стандартные сопроводительные записки для кратких сообщений, выдачи заказов, записи телефонных разговоров, циркуляров, заявок и т. п., если Вам надо сделать краткое стандартное сообщение или отослать в качестве приложения материалы, которые нуждаются только в небольшом пояснении.

Преимущества стандартных бланков: Вам не надо много писать или диктовать, достаточно проставить ключевые слова и обозначения. Такого рода послания производят зачастую лучшее впечатление, чем красивые, но не рациональные письма!

6. Рационализация корреспонденции за счет работы над текстом.

Настоящий бум вызвали в последнее время микрокомпьютеры (называемые также персональными), которые за 5000—10000 марок позволяют различным учреждениям, отдельным подразделениям, мелким фирмам, адвокатам, врачам и так называемым нормальным потребителям наряду с использованием прочих программ работать над собственным текстом. Со снижением цен и прогрессом микроэлектроники это средство рационализации становится все более привлекательным.

Преимущество: программирование писем экономит много времени и позволяет сохранить форму лично Вами составленного послания.

7. Рациональное составление индивидуальных писем. В конце концов в немалом числе случаев по причи-

нам представительства или из-за нестандартности содержания Вам бывает необходимо написать индивидуальное письмо.

- Собирайте отдельные письма для «серийного производства», например используя папку «Корреспонденция».

- Подготавливайте процесс написания или диктовки, подбирая необходимые материалы, записывая ключевые слова и т. п.

- Используйте краткие наброски с наглядной фиксацией основных пунктов, чтобы затем полностью сконцентрироваться на формулировании.

- Диктуйте простые письма на магнитофон (диктофон) или лучше делегируйте составление письма, задавая секретарю только ключевые слова, носящие основную смысловую нагрузку (см. «Обработка входящей почты»).

- Проверяйте каждый вопрос на предмет того, нельзя ли решить его по телефону.

8. Рационализация корреспонденции с помощью профессиональной диктовки.

Мы исходим из того, что Вы знакомы с техническими приемами рациональной диктовки и потому ограничимся лишь некоторыми методическими указаниями.

- Диктуйте на пленку вместо того, чтобы диктовать стенографистке. В последнем случае Вы блокируете время двух лиц одновременно; в то время как Вы будете наговаривать второе письмо, первое может быть напечатано с магнитофонной пленки.

- Для диктовки кратких текстов используйте незаполненные промежутки времени или время вынужденных пауз (в автомобиле, вагоне поезда, самолете и т. д.).

- Краткие тексты, особенно если они не очень важные, диктуйте блоками.

9. Рационализация корреспонденции путем самоограничения.

Избегайте ненужного бумагооборота, избавляйтесь от привычки записывать или диктовать по любому маломальски значительному поводу.

10. Рационализация корреспонденции за счет целенаправленности в работе.

Перед составлением каждого письма спрашивайте себя, какой цели Вы хотите достичь. Всегда предварительно обдумывайте, что Вы хотите сообщить другому лицу.

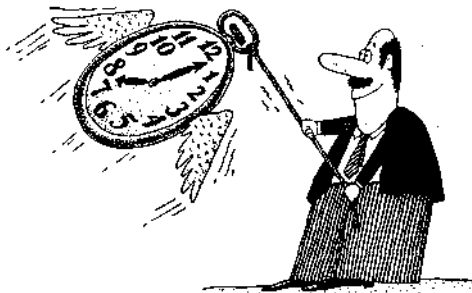


Рис. 48

## 6.7. Использование листков-памяток и формуляров

Выигрывайте время, используя для повторяющихся задач и работ листки-памятки. Имеется в виду разграфленный лист, на котором в определенном порядке перечисляется и задается то, что должно быть сделано, поручено, перепроверено или изменено. Листки-памятки превратились в универсальный инструмент облегчения труда для повторяющихся и стандартных процессов.

Они обладают следующими преимуществами:

Листки-памятки как средство самоменеджмента

1. Разложение работы на отдельные фазы способствует концентрации на наиболее существенном.
2. Ускоренное выполнение дела высвобождает дополнительную энергию.
3. Нет необходимости снова и снова обдумывать рутинные процессы («изобретать велосипед»).
4. Пропадает опасение того, что какое-либо дело может быть забыто; листки-памятки дают максимум уверенности при минимуме контроля.
5. Листки-памятки способствуют накоплению опыта и совершенствованию стиля работы.
6. Многие дела благодаря составлению списка становятся обзорными.

218

7. Листки-памятки служат инструментом личной подготовки к работе.

8. Листки-памятки образуют основную структуру, которая может постоянно совершенствоваться.

9. С помощью листков-памяток легче справляться с рутинной работой.

10. Листки-памятки являются постоянным накопителем опыта, они разгружают нашу память.

Применение:

- листки-памятки служат для управления информационными мыслительными процессами, а также процессами формирования мнений и принятия решений;
- листки-памятки особенно рекомендуются для осуществления анализа, наблюдений, контроля, проведения переговоров и бесед, подготовки докладов, командировок и т. п.

Практически нет такого вида деятельности, который нельзя было бы разложить на отдельные рабочие фазы! Определите наиболее часто повторяющиеся в Вашей профессиональной и личной сферах виды работ и создайте свои собственные листки-памятки, например для:

- подготовки командировок;
- подготовки конференций (см. «План обсуждений» в 6.3);
- профессиональной диктовки;
- проблемного анализа;
- контроля за реализацией проектов;
- на случай автомобильной аварии и т. д.

Запишите здесь отдельные ключевые понятия, которые Вы позже примените для своих первых набросков листков-памяток:

Основную структуру листка-памятки Вы можете разработать следующим образом:

5 ступеней составления листка-памятки

1. Выбрать те виды деятельности или занятий:  
которые повторяются;  
одинаково или аналогично исполняются.

219

2. Весь процесс разложить на рабочие этапы и фазы:
  - что должно быть сделано?
  - на что следует обратить особое внимание?
  - что подлежит выяснению?
  - кого надо проинформировать? И т. д.
3. Составить логическую очередность:
  - какие имеются взаимозависимости?
  - какие временные ограничения должны быть соблюдены?
  - что из чего вытекает в соответствии с логикой данной деятельности?
  - где потребуются промежуточные результаты?
4. Произвести группировку:
  - какая деятельность повторяется?
  - где имеются логические промежуточные связи?
  - где употребляются одинаковые вспомогательные средства?
5. Подвергнуть переработке предварительно составленный листок:
  - анализ ошибок;
  - критические фазы;
  - возможности делегирования;
  - апробирование;
  - окончательная корректировка;
  - готовый листок-памятка.

Попробуйте составить список повторяющихся видов работ и разработать листки-памятки по пятиступенчатой схеме! Попытайтесь затем определить экономию труда и времени.

Дополнительное время Вы сможете сэкономить, если заведете картотеку формуляров листов-памяток для различных проектов и рабочих процессов.

Используйте формуляры, приведенные в настоящей книге (например, на этой странице) и разрабатывайте свои собственные! Перепроверяйте применяемые Вами формуляры с точки зрения их построения, смысла и завершенности!

Системная подготовка к беседам

Моя целеустановка.  
 Необходимая документация.  
 Начало беседы.  
 Что может быть «узким» местом у клиента?  
 Мой вариант решения.  
 Возможные возражения.  
 Мои контраргументы, сильные стороны.  
 Заметки, анализ, оценка.  
 Немедленно поручить.

## Рациональная канцелярия

Успех самоменеджмента зависит не только от применения различных методов организации труда и планирования времени, но и от оборудования рабочего места и правильного применения вспомогательных средств. Это особенно относится к рациональной канцелярии: системе хранения документов, архивному плану, регистратуре, средствам упорядочения и т. п. Наилучшим вспомогательным средством является хорошо оснащенный (и регулярно ведущийся!) дневник времени (см. 2.5).

## 6.8. Резюме

- **Коммуникация** представляет собой обмен информацией. Переработка информации должна быть увязана с личными профессиональными и жизненными целями.
- **Рациональное чтение** в первую очередь означает определение приоритетности: целенаправленный отбор и принятие решений относительно того, надо ли читать вообще, и если надо, то сколько.
- Путем специальной тренировки представляется возможным усовершенствовать **методику чтения** и повысить **скорость чтения** за счет:
  - избавления от вредных привычек и отвлекающих факторов;
  - применения лучшей техники чтения.
- Путем выделения в тексте важных мест (маркировки) и подготовки выписок Вы обеспечиваете лучшую проработку материала и облегчаете повторное чтение, причем что-либо существенное может быть взято из текста и изложено в кратчайшей форме.
- В качестве универсальной техники чтения используйте метод SQ3R:
  - обзор;
  - постановка вопросов;
  - чтение;
  - обобщение;
  - повторение.
- Нижеследующий листок-памятка охватывает важнейшие указания и правила рационального проведения совещаний.

- По возможности **отгородитесь** от нежелательных визитеров и покончите с мифом «открытой двери».
- Предусмотрите для себя «спокойный час», а также часы приема для посетителей (в том числе для Ваших сотрудников). По возможности предварительно планируйте и подготавливайте беседы с запланированными посетителями.
- Телефон является одновременно одним из самых эффективных средств экономии времени и одним из наиболее распространенных его «поглотителей» (парадокс телефона). Учитесь искусству владения телефоном, вместо того чтобы допустить его власть над собой.
- Предупреждайте отвлечение от дела путем отгораживания (с помощью секретаря), обрабатывайте «входящие» телефонные разговоры.

Организационные принципы рационального проведения совещаний

До совещания	
1. Требуется ли вообще проводить заседание?	
2. Какие имеются альтернативы совещанию?	
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?	
4. Свести свое участие до минимума	
5. Сократить число участников до минимума	
6. Выбрать наиболее подходящее время проведения	
7. Обеспечить закрытое для посторонних помещение и позаботиться о средствах наглядной информации	
8. Целеустановки для отдельных пунктов повестки дня	
9. Составление повестки дня с указанием времени для отдельных тем	
10. Рассылка приглашений с указанием тем и целей совещания	
Проведение совещания	
11. Начинать точно вовремя	
12. Сообщить о стоимости минуты	
13. Согласовать правила совместной работы	
14. Назначить ответственного за соблюдение регламента и ведение протокола	
15. Исключить ненужные паузы и «убийственные» фразы	

- |   |  |
|---|--|
| 16. Следить за критическими пунктами в дискуссии                                  |  |
| 17. Контролировать движение к поставленным целям                                  |  |
| 18. Повторно называть принятые решения и намеченные меры                          |  |
| 19. Подвести итоги  |  |
| 20. Завершить точно в назначенное время (на позитивной ноте, с личным обращением) |  |
| После совещания   |  |
| 21. Перепроверить ход и результат совещания                                       |  |
| 22. Составить протокол результатов  |  |
| 23. Размножить и разослать краткий протокол                                       |  |
| 24. Контролировать выполнение решений   |  |
| 25. Невыполненное перенести на следующее совещание                                |  |

- «Исходящие» телефонные разговоры осуществляйте по возможности **«телефонными блоками»** (до и после обеда); готовьте свои звонки, сообразуясь с интересами дела и содержанием разговора (телефонный листок-памятка).
- Будьте кратки во время телефонного разговора, оформляйте запись всех важных переговоров по телефону (до — во время — после).
- Кончайте с «документоманией», сокращайте или рационализируйте свою корреспонденцию.

**Входящая почта.**

1. Не обрабатывать «рутинную почту».
2. Сортировать, раскладывать по папкам.
3. Прикладывать разъяснительные материалы.
4. Несущественное — в корзину.
5. Помечать важные места в тексте.
6. Снабжать указаниями по обработке.
7. Переправлять по назначению.
8. Обрабатывать сразу после получения.
9. Ни одно письмо не оставлять без обработки.
10. Ящик для почты с тремя отделениями.

**Исходящая почта.**

1. Немедленный ответ.
2. Письма-копии.
3. «Письма-маятники» (блицответ).

4. Облегчение ответа.
  5. Краткие письма.
  6. Обработка текста.
  7. Индивидуальные письма.
  8. Профессиональная диктовка.
  9. Самоограничение.
  10. Целеориентированность в работе.
- Листки-памятки способствуют концентрации на существенном, разгружают память и экономят время.
    1. Выбрать вид деятельности.
    2. Разложить процесс на рабочие этапы и фазы.
    3. Составить логическую схему.
    4. Произвести группировку.
    5. Переработать предварительный листок-памятку.
  - Различные формуляры, подобные листкам-памяткам, также экономят время.

Проработайте материал главы «Информация и коммуникации» применительно к своим нуждам. Что показалось Вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового Вы узнали? Что из Вашего опыта нашло подтверждение? Что Вы хотите проработать основательнее? Что бы Вы хотели применить на практике?

Использование главы «Информация и коммуникации»

Страница	Мысли, ассоциации, темы и т. п.	К какому времени проработать, применить!	Контроль

- . Постарайтесь стать автономнее, отгораживаясь от посетителей, телефонных звонков и совещаний, которые крадут Ваше время

Бесконтрольная и чрезмерная коммуникация является ключевой проблемой персонального стиля работы и самым большим «поглотителем времени».

## 7. Претворение в практику



«Все вещи тяжелы до тех пор, пока не полегчают»

Персидская поговорка

## 7.1. Ретроспективный взгляд и план мероприятий

После того как Вы в процессе чтения книги познакомились с функциями и возможностями применения самоменеджмента, в настоящей главе Вам надлежит оценить и приспособить к своим нуждам знания, приобретенные при чтении, с тем чтобы последовательно применять их на практике.

Наверняка при чтении отдельных мест книги Вы подумали: «Это бы я попробовал», например устанавливать приоритеты (АБВ), завести дневник времени, вести планы дня, по-иному использовать телефон и т.д., и, возможно, отметили эти мероприятия в таблицах, завершающих соответствующие главы?!

В данной главе речь идет о том, чтобы свести во едино отдельные запланированные шаги в общую стратегическую концепцию и последовательно претворять ее в повседневной работе.

Перелистайте поэтому еще раз отдельные главы и внесите все те предложения, которые Вы хотите претворить в жизнь, во всесторонний план мероприятий.

Обратите внимание при этом на следующие вопросы:

1. Что именно Вы собираетесь сделать?
2. Кто будет затронут соответствующими мерами (Вы сами, сотрудники, секретарь и т. д.)?
3. Когда Вы собираетесь начать?
4. Имеете ли Вы в виду определенные сроки исполнения?

Насколько обширным получился Ваш план мероприятий? Реально ли все это и не слишком ли много хорошего?

226

### План мероприятий «Самоменеджмент»

Что?	Кто?	С какого времени?	До какого времени?	Контроль
------	------	-------------------	--------------------	----------

Проблема подобных планов часто заключается в том, что в начале принимается слишком обширная программа и эти действительно благие намерения по улучшению работы и изменению привычек с течением времени уходят, как вода в песок.

Договор на использование в начале этой книги должен был дать понять, насколько важно для автора, чтобы именно этот эффект после прочтения был бы минимальным или — в идеальном случае — вообще бы не проявился.

Нижеследующий договор на изменение должен застраховать Вас на некоторое время после прочтения книги и послужить методическим инструментом претворения в практику техники самоменеджмента.

## 7.2. Договор на изменение

Договор на изменение представляет собой план действий в целях корректировки представлений, поведения и ощущений. Договор на изменение заключается с самим собой.

Вы можете решиться на меры, касающиеся:

- Вас самого;
- Ваших сотрудников;
- Вашего начальника;
- Вашей личной жизни.

Найдите время и попытайтесь ответить на следующие вопросы. Учитывайте при этом и различные стороны прошлого опыта (вопрос 3) с его действительными и мнимыми преимуществами, не будь которых, Вы бы сразу изменили свой образ действий. В чем, собственно, заключается Ваша выгода, если Вы можете сказать, что у Вас никогда не бывает времени, Вы всегда заняты, чрезвычайно загружены, перерабатываете и т. д.? На что Вы рассчитываете? На восхищение? На принятие Вашей занятости во внимание?

227



1. Что я действительно хочу изменить (сформулируйте как можно конкретнее)?
2. Чего я не хочу делать в будущем?
3. С какими отдельными преимуществами связаны мои прошлые установки, привычки в работе, мое поведение?
4. Как я могу сохранить эти преимущества при новом образе действий и мыслей?
5. Что я сделаю конкретно, чтобы достичь этой цели? Где и в каких ситуациях я могу применить новые приемы?
6. Как заметят окружающие, что я изменился?
7. Каким образом я, возможно, попытаюсь перехитрить самого себя, чтобы не выполнить договор?
8. Каких трудностей следует ожидать?  
Чем я могу на них ответить?
9. Дата первой проверки соблюдения мною договора на изменение (срок: 2—4 недели).
10. Насколько хорошо я выполнил свой договор?  
Если он выполняется недостаточно хорошо, то в чем причина этого?

### 7.3. Указания по претворению в практику

Проблема самоменеджмента состоит не столько в недостатке знаний о его методах, сколько в недостаточном или неудовлетворительном применении инструментария.

1. Каждый из предложенных методов, например «подумай, прежде чем что-либо сделать», каким бы банальным он ни казался, проверьте, руководствуясь принципом: что говорит против того, чтобы его не попробовать?

2. Начните с проблемы, которая для Вас действительно является важной и срочной. При претворении в практику методов самоменеджмента действуйте по принципу установки приоритетов. Поставьте в центр Вашего плана мероприятий какую-либо важную проблему, например составление планов дня по методу «Альпы», и направьте на это большую часть своей энергии.

3. Не пытайтесь все сразу сделать совершенным. Предпринимайте только реальные шаги.

4. Не начинайте с мер, которые хотя и кажутся очевидными, но наталкиваются на внутреннее сопротивление. Например, весьма целесообразно делать про-

бежку в 6 часов утра. Однако у любителя поспать эта мера имеет слабые шансы на успех.

5. Каждую новую деятельность начинайте как можно интенсивнее. Поначалу старайтесь избегать слишком длительных перерывов и контролируйте себя с помощью небольшого листка-памятки каждый день или каждую неделю. От этого будет еще один небольшой полезный эффект: Вы будете регулярно ощущать успех!

6. Для первого плана мероприятий выберите себе только одно крупное и несколько относительно некрупных мероприятий и сначала воплотите их в жизнь, прежде чем приступить к следующим видам активности.

7. Решите для себя, хотите ли Вы открыто заявить о своих планах по изменению работы и жизни и, может быть, приобщить к ним других лиц, чтобы повысить вероятность успеха, или попытаться в одиночку, поначалу незаметно для окружающих, справиться с определенными проблемами.

8. Спокойно воспринимайте внешнее воздействие. Например, подключите сразу же своего секретаря, пусть он напоминает Вам о том или ином методе и контролирует Вас.

9. Обсудите свои намерения со своими подчиненными и попытайтесь сразу же их подключить.

10. Не берите на себя слишком много. Ставьте реальные сроки и разбивайте ту или иную задачу на отдельные обозримые шаги.

11. Периодически контролируйте себя. Проверяйте также полезную отдачу от нового метода самоменеджмента.

В конце концов, важно не то, что Вы начали делать, а то, что Вам удалось успешно осуществить.

12. Не запаздывайте с контролем и перепроверкой текущих мероприятий, чтобы можно было своевременно внести коррективы.

Во всей деятельности Вам поможет хороший инструмент планирования времени — дневник времени, который является компактным средством, с помощью которого Вы сможете перенести в повседневность то, что решили взять из этой книги, если захотите проявить достаточно самодисциплины.

## 7.4. Стратегия «бегства»

### и п р е п я т с т в и я

Только Вы сами способны изменить свое поведение. Окружающие могут лишь мотивировать Вас при этом (либо удерживать Вас от этого).

В то же время Вы можете сами встать у себя на пути. По этой причине мы хотим предложить Вам упражнение, которое хорошо зарекомендовало себя на наших семинарах.

#### Упражнение по претворению в жизнь.

Как я сам могу воспрепятствовать успешному использованию техники самоменеджмента.

Назовите по меньшей мере 10 причин. Ниже следует набор возможных ответов:

- несоставление планов;
- слишком большие затраты на планирование времени;
- стремление планировать «все и вся»;
- недостаточно полное отражение в плане конкретной деятельности;
- нереалистичные временные рамки для отдельных видов деятельности;
  - игнорирование запланированного;
  - неточное определение задач;
  - отсутствие контроля за выполнением;
  - невключение в новый план невыполненных пунктов;
  - игнорирование приоритетов;
  - установка неверных приоритетов;
  - неразборчивость в активности (неумение сказать «нет»);
- отсутствие предварительной договоренности по срокам;
- отсутствие самоконтроля и самодисциплины;
- подверженность отвлекающему влиянию посторонних факторов;

- немотивированное отрицательное отношение к технике планирования времени;
- неумение увлечь за собой коллег и подчиненных, чтобы те соблюдали «правила игры»;
- небрежное выполнение плана;
- неумение извлекать уроки из ошибок при планировании.

#### Стратегия «бегства» и внутреннее сопротивление.

В суете рабочих будней Вы, возможно, будете пытаться себя перехитрить, чтобы не работать планомерно и систематически, например в том случае, если высший приоритет имеет неприятная для Вас работа,

- Не приступаете ли Вы в таких случаях сначала к чтению газет?
- Не ведете ли Вы отвлекающий разговор с окружающими?
- Не начинаете ли Вы делать другое, менее важное или более простое дело?
- Не затеваете ли Вы уборку на своем письменном столе или в кабинете?
- Не делаете ли Вы быстро один или несколько телефонных звонков?

\_\_\_\_\_ (Ваша версия.)

Или Вы сопротивляетесь самоменеджменту как методу?

- Этого я еще никогда не делал.
- Нечто подобное я делаю уже на протяжении ряда лет.
- Для моей практической работы в качестве . . . . . это не подойдет.
- Мои коллеги (шеф, подчиненные) высмеют меня.
- Повседневная спешка, рабочие нагрузки, поджимающие сроки и т. п. не оставляют мне для этого времени.
- Это функционирует только в теории.
- Это все азбучные истины.
- Если бы это было так просто, то это бы делал каждый.

Может быть, Вы все же попробуете однажды тот или иной инструмент самоменеджмента! Постарайтесь определить, какой метод и какой стиль подходят Вам лично, чтобы постоянно их совершенствовать.

Всегда найдется более простой путь достижения цели!  
Успехов Вам на этом пути!



Рис. 49

**Зайверт Л.**  
3—17 Ваше время — в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./Авт. предисл. В. М. Шепель. — М.: Экономика, 1990. — 232 с.— ISBN 5—282—00625—1.

Время — самый ценный капитал руководителя. Как его рационально использовать? Как свести к минимуму потери времени? Как установить приоритеты в работе? Как планировать рабочий день? Как эффективно организовать свою деятельность и постоянно сохранять работоспособность? По этим и многим другим вопросам Вы найдете практические советы и рекомендации в книге, которую держите в руках.

Для руководителей разного уровня и широкого круга читателей.