

ДМК
ПРЕСС

АЛЕКСАНДР ГОРБАЧЕВ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

24+2



Time-M
consulting group
РЕКОМЕНДУЕТ

УДК
ББК

004.2
32.973.26-018.2
Г67

Горбачев А. Г.

Г67 Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2. М.: Издательский дом «ДМК-пресс», 2007. — 128 с.: ил.

ISBN 5-9706-0033-4

Вам кажется, что управление своим временем — это что-то очень сложное? Вам кажется, что эффективно управлять временем сложно и уж точно не каждому под силу? Это не так. Данная книга содержит мало теории и много простой и понятной практики, но эта практика позволяет взглянуть на свое отношение ко времени под совершенно новым углом. Материал прост, понятен, логичен, а аналогии и примеры иллюстративны. А еще интереснее попробовать понравившееся самому — увидите, эффект не заставит себя долго ждать!

Приятного прочтения и желаем научиться эффективно, управлять временем, ведь в жизни нужно столько успеть!

ББК 32.973.26-018.2
УДК 004.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но поскольку вероятность технических ошибок все равно остается, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможный ущерб любого вида, связанный с применением содержащихся здесь сведений.

Все торговые знаки, упомянутые в настоящем издании, зарегистрированы. Случайное неправильное использование или пропуск торгового знака или названия его законного владельца не должно рассматриваться как нарушение прав собственности.

ISBN 5-9706-0033-4

© Горбачев А. Г., 2007
© Издательский дом «ДМК-пресс», 2007



О книге	4
Глава 1	
В ЧЕМ СМЫСЛ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА?	5
Как устроен наш мир?	8
Пирамида «степени автоматизации действий»	11
Глава 2	
ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ КАК ИНТУИТИВНАЯ	
ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ	15
Зачем нужно чувство времени?	18
Методы развития чувства времени	22
Искажение восприятия времени	26
Итого	27
Глава 3	
ЦЕЛИ: ЛЕГКИЙ СПОСОБ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЮ МЕЧТУ	29
Основные критерии цели	31
Дополнительные критерии цели	38
Конфликты целей	38
Глава 4	
ПРИОРИТЕТЫ	41
Как выделить важное?	43
Антиавральные решения	52
Глава 5	
ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ	63
Степень формализации действий	65
Основные правила планирования рабочего дня	67
Инструменты планирования рабочего дня	73
Формула успеха за день	90
Дополнительные правила планирования	95
Недельное планирование	103
Глава 6	
ЦЕННОСТЬ ПРИВЫЧЕК	107
Инвестиционная карта развития (ИКаР)	112
Куда вкладывать свое время эффективнее?	114
Дороги, которые мы выбираем	117
Логика построения в цифрах: что вложим — что получим	119
Глава 7	
ПУТЬ ПРОЙДЕН. ЧТО ДАЛЬШЕ?	121

О КНИГЕ

Слово «цейтнот» я узнал в детстве, когда стал интересоваться шахматами. Долгое время ни с чем иным, кроме шахмат, этот термин у меня не ассоциировался. Сегодня, когда кто-то произносит «цейтнот», то в 9 из 10 случаев речь идет о работе. Нехватка времени стала болезнью бизнеса, и в первую очередь от нее страдают топ-менеджеры.

Редакция журнала «Генеральный Директор» постоянно осуществляет мониторинг задач, волнующих руководителей компаний. Проблема дефицита времени всегда оказывается в списке наиболее актуальных: хочется все проконтролировать, во все вникнуть, замкнуть на себе все важные решения, а еще ведь нужно найти время на семью, здоровье, отдых...

Книга Александра Горбачева «Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2» рассказывает о тайм-менеджменте просто, легко и с юмором. Но особую ценность ей придает практический характер рекомендаций, от прочтения которых остается ощущение — бери и применяй! Текст проиллюстрирован интересными и живыми примерами из практики отечественных компаний. Осваивая навыки управления временем по этой книге, по ходу учишься ставить цели, выбирать приоритеты, грамотно и быстро работать с электронной почтой. Можно даже выработать нужные привычки.

Правило «время — деньги», несмотря на всю его заезженность, никто не отменял. Особенно если речь идет о времени руководителя.

Борис КОСТИН

Главный редактор
журнала
«Генеральный Директор»

*В чем смысл
тайм-
менеджмента?*



— Тайм-менеджмент делает из человека робота.
 Это правда?
 (Самый распространенный вопрос)

Не станем ли мы все роботами? — такой страх одолевает многих людей. Ответ прост, все зависит от ваших желаний. Некоторые живут согласно надписи на футболке «Нас невозможно сбить с пути, нам по фигу куда идти». Как одноклеточная амеба заглатывает все, что проплывает мимо, так и человек делает дела, не выделяя приоритетов. Это его выбор.

Хотите другого? Достаточный заработок, свободное время для семьи и развлечений — тогда тайм-менеджмент будет служить вам хорошим инструментом в достижении целей и реализации ваших ценностей.

У человека есть свобода выбора. Он самостоятельно определяет для себя ценности и цели. Владея тайм-менеджментом, у вас появляется два выбора: можно планировать, можно не планировать. В случае, когда вы не обладаете навыками управления временем, у вас нет выбора: вы можете только «жить, не планируя». Получается, что вы уже по определению не человек, а робот. Ваша свобода ограничена одним-единственным шаблоном. Мне удалось вас сбить с пути? Или вам все равно куда идти? Продолжим.

Есть несколько ракурсов рассмотрения тайм-менеджмента.

Философский — и тогда тайм-менеджмент — это цель и смысл жизни, приносить пользу, проживать ее с пользой. И тогда люди кидаются в поиски и изыскания истины в последней инстанции. Сталкиваются разные школы, с боями отстаивая свои мировоззрения.

Инструментальный бизнес-подход: тайм-менеджмент рассматривается как инструмент достижения результатов. Средство реализации ваших желаний. Это как огонь, который может как согреть очаг, так и сжечь его дотла. Как им воспользоваться, как применить эту силу — уже выбор непосредственно человека. Задача — предоставить подробную инструкцию и дать технику безопасности в обращении с этим прибором.

Научный руководитель в момент моих профессиональных сомнений дал хороший совет. «Саш, твой организм — высокоточный инструмент, — сказал Анатолий Алексеевич. — Доверяй его показаниям». Когда вы теряете жизненные ориентиры, опираться остается только на внутреннее чутье. Иногда говорят: на интуицию. Поэтому когда сомневаетесь — посмотрите на приборы и доверяйте их показаниям. Если вы догадались, прибор следует калибровать, настраивать. Содержать в должном порядке, возможно, тренировать, обучать свой мозг. Последние исследования показали, что мозг обладает пластичностью. И даже в глубокой старости он поддается обучению. Поэтому точность такого прибора — в наших руках. И это хорошая новость.

Каждый в жизни получает одинаковые стартовые возможности. При этом успех в жизни не зависит напрямую от интеллекта. Я люблю приводить два примера. Первый — Ломоносов. Человек-никто изначально. Парень из рыбацкой семьи, заняв полтора рубля, проделал долгий путь из Архангельска в Питер. Имел недюжинный интеллект и поэтому смог многого добиться.

Второй — фильм «Форест Гамп». Классический слабый парень. Опять же, ничего не имея на старте, кроме «беги, Форест, беги», к концу фильма добивается серьезного капитала и положения в жизни. Секрет его успеха — постоянно двигаться вперед.

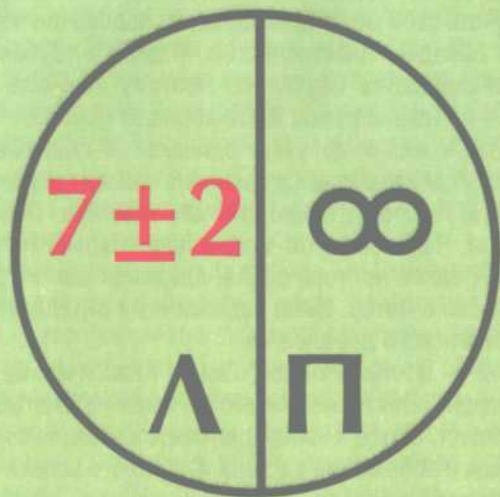
Такие разные типажи. Никакой логики в успехе. Кроме одного: каждый из них нашел рабочий инструмент и сумел его эксплуатировать себе на пользу. Каждый из них выполнял одно непреложное правило успеха: хочешь — делай! Ищи «волшебную формулу» и раскрывай свой потенциал.

К чему такое отступление в книге по тайм-менеджменту? — возразит читатель. К тому, что дальше в этой книге я раскрываю именно инструментальный бизнес-подход к управлению временем. Хотите получать стабильные результаты — используйте проверенные техники, алгоритмы. Все, что вам будет нужно, — это выбрать подходящее вам из множества предлагаемого. Это ваша свобода. Также немного изменить себя, освоив ряд обязательных привычек. Необходимо стать более свободным. Именно в конце книги о них пойдет речь — о привычках. Ну а теперь приступаем к разговору.

КАК УСТРОЕН НАШ МИР

Возьмем наш мозг. У него есть два полушария. Левое и правое. Это известно нам со школы. А как из этого знания извлечь пользу? Это то, чему нас в школе явно не учили. Нарисуем схематично мозг.

Рисунок полушарий



ПРОБЛЕМЫ С МОЗГАМИ
У НАС В СТРАНЕ!
А У МЕНЯ ИХ НЕ БЫЛО,
НЕТ И НЕ БУДЕТ.

...А У ТЕБЯ
ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ
С МОЗГАМИ?



В левом полушарии действует правило семи: сознание может оперировать 7 ± 2 объектами. И не важен размер каждого их объектов. Будь то семь слов, букв или семь страниц. Здесь важно именно количество элементов. 7 ± 2 объекта — объем оперативной памяти человека. Одновременно держать в голове более 5-9 дел человек не в состоянии.

Наверняка каждый из нас попадал в ситуации, когда утром в голове сформировывал план на день:

- 1) позвонить Петру Петровичу;
- 2) выяснить вопросы по вчерашнему проекту;
- 3) найти в Интернете координаты поставщика;
- 4) отправить письмо по гарантии
- 5) и т. д.

И пока вы идете на работу, все хорошо, в голове все помещается. Но вот, переступив порог офиса, у вас разрывается сотовый телефон, и там на вас вываливается поток информации и срочных дел. Коллеги спрашивают о важных проблемах, которые нужно им срочно разрешить... начался обычный рабочий день. Вы как белка в колесе, в мыле до вечера. Наконец, пора домой, и когда двери офиса уже далеко позади, хлопаете себя по лбу: забыл! Это, это и это не сделал! Как я мог забыть? Ведь это так важно! — Легко, наша память так устроена, что удержать более 5-9 вещей нереально. Поэтому умудренные опытом управленцы завели органайзеры, чтобы записывать все необходимое на день.

Потому условимся, что возможности нашего сознания — 5-9 параметров одновременно. Если хотите через сознание провести массу дел, то нужно выстраивать их в коридор не более семи. Тогда вы можете легко справиться с несколькими десятками дел в течение рабочего дня. Только когда они записаны, чтобы не забылись. Получается, 7 ± 2 объекта — объем разового восприятия сознания, ширина информационного коридора.

В лингвистике это число зовется как число Ирвин-Миллера. Максимальное количество слов в устном предложении, чтобы речь была понятна. Ведь когда мы воспринимаем на слух, нам приходится выкладывать в голове все слова в единое целое — чтобы получился смысл. Поле этой выкладки ограничено по площади: только 5-9 элементов. И

только потом мозг переходит к пониманию следующего предложения.

Чтобы управляться с массой дел, следует их логически группировать, используя правило семи. Для быстрого доступа к любой информации она также должна быть упакована согласно этому правилу. Если вы обратите внимание, в программных продуктах каждый пункт меню содержит не более 9 элементов. Если же их количество больше — используются разделительные полоски — чтобы графически делить на группы. Это правило хорошего тона. Такая структура меню позволяет глазу быстро выбирать нужный пункт и отдавать команду руке «кликать мышку».

Переходим к рассмотрению правого полушария. Здесь у нас расположено подсознание. Следует отметить, что производительность его на порядок больше. Если скорость сознания — 5-7 операций в секунду, то возможности подсознания на порядки больше. Можно обозначить это знаком бесконечность. Здесь расположены навыки и привычки, интуиция, эмоции и энергетика. Тот самый котел, о котором писал Зигмунд Фрейд. При принятии управленческих решений руководитель оценивает более 300 параметров! Сознанию это не под силу. А вот подсознание с таким объемом работ справляется легко, за несколько секунд. Логично предположить, что необходимо как можно больше операций автоматизировать — передать подсознанию. В этом случае ваша голова будет светлой, и ее можно нагрузить задачами другого порядка.

На основе вышеприведенных слов делаем следующие выводы:

- Возможности сознания ограничены максимальным количеством 5-9.
- Быстрый доступ к информации возможен, когда она упакована согласно правилу семи.
- Чтобы быстро управляться с массой дел, следует логически группировать на блоки. В каждом блоке не более 9 пунктов.

Следующий раздел расскажет нам, как происходит упаковка информации в нашей голове, как следует добиваться

автоматизации рутинных операций, чтобы освободить голову для серьезных задач.

ПИРАМИДА «СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ ДЕЙСТВИЙ»

При обучении информация проходит следующие стадии автоматизации. Вначале есть некие знания, которые мы усваиваем. После отработки в практикумах эти знания переходят на уровень умений. То есть когда я не только могу рассказать и ответить на вопросы по области знаний, а умею применять полученные знания для решения практических задач. Когда мы несколько раз решили практические задачи, то умения могут сформироваться в навыки. Навыки — более высокий уровень автоматизации, и они находятся уже в подсознании. Что такое навык? Когда вы можете выполнить задание «не задумываясь», то есть быстро и легко.

Критерий, разделяющий умения и навыки, — скорость выполнения и легкость выполнения. Если, решая задачу, вы делаете ее качественно и быстро и при этом не испытываете «головной боли», то у вас однозначно выполнение этой задачи происходит на уровне навыков.

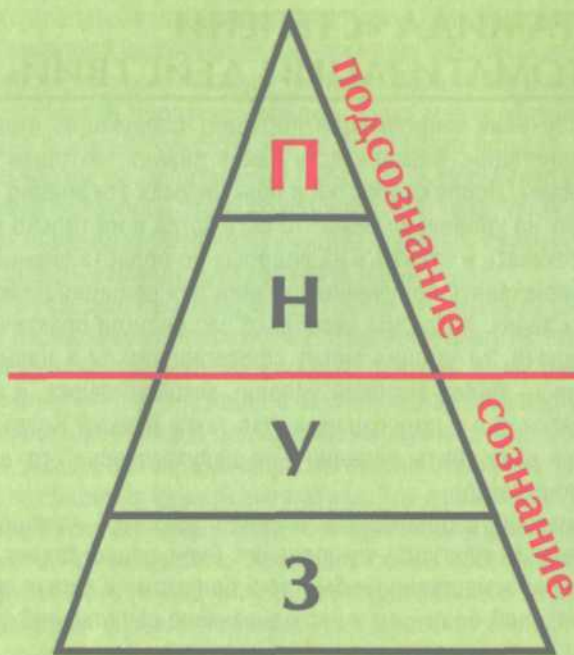
Вершина пирамиды — привычки. Наш максимум. Привычка — когда вы уже не осознаете, почему это делаете и как делаете. Вы просто ТАК ДЕЛАЕТЕ.

Хорошую метафору привел один из участников тренинга. Если навык — это «могу копать, могу не копать», то привычка — «не могу не копать».

Что такое обучение? Это повышение степени автоматизации действий. Правило семи применительно к обучению гласит следующее: максимум нужно 5-9 раз повторить, чтобы с одного уровня перейти на следующий. То есть 5-9 раз ответили на один и тот же вопрос — есть гарантия, что появились в голове знания. 5-9 раз применили полученные знания на практике — выработались умения. 5-9 раз выполнили задачу быстро — переходим на уровень НАВЫКОВ.

Только здесь есть одно «но». Чтобы выработались навыки, следует как минимум одну календарную неделю приме-

Степень автоматизации действий



НАВЫК — ЭТО
«МОГУ СЪЕСТЬ»,
А ПРИВЫЧКА
— «НЕ МОГУ
НЕ СЪЕСТЬ»!!!



нять на практике умения хотя бы один раз в день успешно. Навыки вырабатываются минимум за календарную неделю. Как фасоль, завернутая в мокрую марлю, спустя несколько дней пускает росток, так и умения переходят на уровень навыков. Теперь нужно высадить в плодотворную почву — есть гарантия хорошего урожая. Получив навыки, применяйте их — и будет результат. А ведь многие просто кидают семена на асфальт в надежде, что они дадут ростки. Посетив семинар или тренинг, до практики не доходят у них руки. Все, что освоили, так и остается в «непророщенном» виде на уровне знаний-умений.

Иногда у «особо одаренных» людей на выработку навыков уходит 2-4 недели. Это нормально, скорость развития индивидуальна. А вот если речь заходит о привычках, то здесь требуется уже 3 календарных месяца. Приведенные данные следует учитывать при нововведениях в своей жизни и жизни компании. Решили что-то поменять — в течение 3 месяцев держите заданный курс, несмотря ни на какие сопротивления. С каждым днем они будут ослабевать и к концу срока исчезнут вовсе — знак того, что действия достигли максимума, уровня привычек.

Понимая процесс автоматизации действий, мы можем им управлять. Первое правило: упражняйтесь и многократно повторяйте простые движения. Отрабатывайте то, что узнали, пробуйте на практике. Единственно ценные знания — которые полезны в практическом применении. Практика позволит быстрее выработать навыки — а только они действительно экономят наше время.

Второе: когда человек быстро обучается, то он упаковывает с первого раза. Если человеку 10 раз объяснили, а он так и не понял, то можно смело сказать, что это даун. Даун с точки зрения степени автоматизации действий — тот, кто не может упаковать за 5-9 раз на вышестоящий уровень.

Два принципа — правило семи и степень автоматизации действий — проходят красной нитью на протяжении всей этой книги. Это вещи, на которых базируются все описанные ниже правила и рекомендации. Следует хорошо понять и максимально использовать их. Не случайно эта глава называется «Как устроен наш мир» — мы воспринимаем мир через мозг. А эти два правила просто и



наглядно демонстрируют, как устроен наш мозг. С пониманием отнеситесь к тому, что это упрощенная модель. Главное в ней — наглядное описание протекающих процессов внутри нашего черного ящика. Практическая модель. Применяя ее, человек быстро осваивает управление своими делами и самим собой. Теперь, заложив основы, разберемся, как вырабатывать умения и навыки управления собой и своими делами.

Чувство времени
как интуитивная
основа
эффективности



На днях договорились встретиться с приятелем в полдень на «пушке». Я подошел туда в 11.55, осмотрелся по сторонам в поисках Игоря и, не найдя его глазами, достал журнал и увлекся чтением. Прошло уже 20 минут после назначенного срока, когда меня дернули за рукав. Игорь с виноватой миной развел руками:

— Прости, опять опоздал. Вроде и спланировал, и пробок не было, но... сам видишь! Как будто время со мной играет в прятки. Вечно опаздываю, куда бы ни отправлялся. Особенно обидно, когда важная встреча, а ты приходишь на 10 - 15 минут позже, чем договорились.

— Ладно, не отчаивайся. Наверно, у тебя слабо развито чувство времени, потому и не можешь вовремя появляться там, где спланировал. Отсюда и складывается впечатление, «что время играет с тобой в прятки».

— А что такое чувство времени?

В самом деле, что такое чувство времени? Это внутренний голос, способный дать ответы на вопросы следующего плана: «Сколько времени займет подготовка отчета о выполненном проекте?», «Сколько ехать от дома до офиса?», «Который сейчас час?». Собственно, для многих этот голос известен под термином «внутренние часы». Вот как иллюстрирует эту способность человеческого организма известный изобретатель Г. С. Альтшуллер: «...я просто чувствую движение времени, выработалось такое качество. Знаю, сколько «стоит» та или иная работа. Чувствую полезную загруженность времени, и если она мала — это воспринимается как состояние физического дискомфорта...». Чувство времени — физическое ощущение его движения. Восприятие телом, а не умом. И это очень важно. Потому что телесное восприятие — функция, не требующая вмешательства сознания. Следовательно, оно дает нам возмож-

ность разгрузить мозг для любой другой деятельности. Важное отличие — чувствовать время, а не считать (прикидывать) в голове, сколько займет та или иная работа.

Многие заменяют чувство времени сознательным расчетом. Раскладывают цепь событий на звенья и фиксируют длительность каждого звена. Далее суммируют и получают продолжительность события. Этот подход умозрительен, а чувствовать время можно только телом, практически на рефлекторном уровне. Центр чувства времени располагается чаще всего в области грудной клетки. У некоторых — в окрестностях сердца, у других — ближе к животу. Задайте себе вопрос: «Сколько по времени я буду выполнять это упражнение?» И постарайтесь определить, откуда вы получаете ответ. Прикидываете в голове, который час? Вспоминаете, когда последний раз смотрели на часы? Определяете время по внешним факторам (звон часов, приход коллеги...)? Или перемещаете свое внимание в область груди? Сосредоточиваетесь на своих ощущениях? Фактически вы задаете ряд вопросов: «это займет 10 минут? 5 минут? 20 минут?». Получаете ответ «да» или «нет», и через ряд таких вопросов вы приближаетесь к правильному ответу, когда почувствуете комфортное состояние — «именно столько, 20 минут!» Обычно это приятная тяжесть, некая неторопливая пульсация в груди.

Чувство времени есть у любого нормального человека. Отличия лишь в точности определения времени. Свои внутренние часы мы вырабатывали с детства. Именно тогда, в детстве, день казался длинным и время тянулось. Именно тогда наше чувство времени было латентным и давало большие погрешности. Взрослея, мы уже четко знали, что урок длится 45 минут, перемена — 10 минут, дорога от школы домой — 15 минут. И сейчас каждый из нас может сказать, сколько времени займет то или иное событие, особенно если мы делали его многократно. Будь то домашние дела, различного рода рабочая рутина, время на дорогу от дома до работы и прочее. Чувство времени есть у каждого из нас. Только у одних оно работает с точностью до минуты, а у других разлажено, плюс-минус полчаса — это норма жизни. К чему приводит такая разлаженность внутренних часов — мы рассмотрим чуть позже.

ЗАЧЕМ НУЖНО ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ?

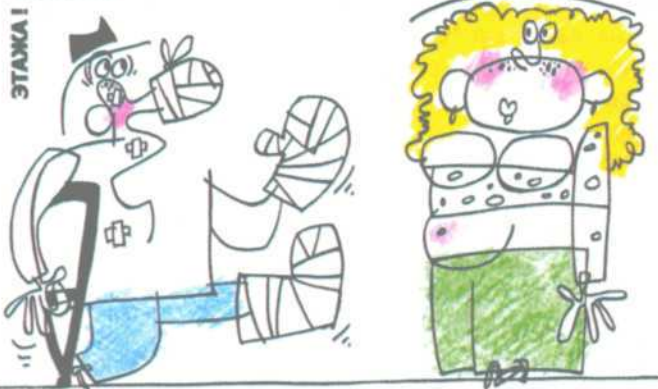
Чувство времени имеет огромное значение для успешной работы и вообще жизни человека. Посмотрим, где конкретно применимо оно, какое положение занимает по отношению к другим компонентам управления временем.

Первое важное значение чувства времени — для планирования деятельности. Многие из нас составляют план на день, но только единицам удастся сделать все так, как задумано. И дело не в том, что мы не умеем планировать. Планировать умеем: расписываем задачи на день, отмечаем длительность каждой задачи, ставим приоритеты. И, несмотря на это, выполнение планов срывается. Почему? Что вы говорите себе, когда, запланировав на поиск в Интернете 60 минут, реально потратили 180? «Слабый канал...», «ну, Интернет — такое дело, затягивает...», «меня отвлекали...» — вы можете привести массу причин. И только одно следствие — ВАШ ПЛАН НЕ ВЫПОЛНЕН. А значит, он не был реален еще на стадии составления. Вы успешно строите иллюзорные планы, которые на практике терпят фиаско.

Реальный план — только тот, который воплощается! Все остальное можно смело оставить романтикам. Нам же с вами нужен инструмент для успешного планирования, а не повод потрепаться с коллегами о том, что «планируй не планируй — все равно будет как будет». И основная причина иллюзий — слабое чувство времени. Если вы хорошо владеете чувством времени, то имеете гораздо больше шансов точно планировать свой день. Потому что погрешность ваших внутренних часов мала. Но даже малые погрешности, как известно, складываются. И чем больше у вас дел, чем больше этапов вы неверно оценили с точки зрения их продолжительности, тем дальше ваш общий план от реальности и ближе к невыполнимости. Во время реализации все пойдет не так, как хотелось. «Хотели как лучше, а получилось как всегда!» И как ни огорчительно это констатировать, но никто, кро-

ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ ЕСТЬ У ЛЮБОГО НОРМАЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА. ОТЛИЧИЯ ЛИШЬ В ТОЧНОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ.

ПРОСТИ, ДОРОГАЯ, ЗА ОПОЗДАНИЕ!
Я УПАЛ СО
ВТОРОГО



А ТЫ ЧТО,
ДВА ЧАСА
ПАДАЛ??



ме вас, в невыполнении нереального плана не виноват. На работе засиделись, опоздали домой к ужину, пропустили общение с детьми... Желаем ли мы, чтобы наши планы и дальше не имели ничего общего с реальностью? Если ответ отрицательный — продолжим.

Показательным является следующий пример с Виталием. Данный диалог произошел после недельного тренинга на развитие чувства времени.

«Вчера своей девушке рассказывал:

— Ну вот, столько-то времени нужно проехать, потом по своим делам — столько и столько. В итоге вернусь во столько-то.

Она делает круглые глаза:

— Еще неделю назад ты бы сказал все то же самое, только время назвал в два раза меньше — в итоге бы опоздал.

И с удивлением на меня смотрит».

Виталий — человек, хорошо знакомый с навыками планирования, так как по роду деятельности является руководителем подразделения. Единственное, что мешало ему раньше строить реальные планы, — слабое чувство времени. Как только он его наработал, ситуация в корне изменилась, что видно из примера.

Следующая область использования чувства времени — это управление собой во время работы. К примеру, вы запланировали подготовиться к переговорам за 60 минут. Спустя 30 минут подготовки вы понимаете, что сделано только 10% работы.

И тут внутренние часики забьют тревогу: «с такой скоростью нам работать никак не меньше 270 минут!», а у вас переговоры начнутся через 30. Многих наверняка подобная ситуация будет нервировать. «Сам знаю, что не успеваю, а еще ты тут бубнишь!...» Зачем вы нервничаете? Чтобы сорвать подготовку? Или нервозность подстегивает работоспособность? Весьма и весьма сомнительно. Некоторые говорят, что чувство времени им мешает. И это действительно верно. Как может не мешать звенящий рано утром будильник? Мешает, еще как. И что вы делаете? Нервничаете по этому поводу, ворочаетесь с боку на бок, выключаете его или даже швыряете в него подушкой? Или просыпаетесь,

встаете и идете по делам? Так же нужно поступать и с чувством времени. В данной ситуации оно — «звенящий будильник».

Достаточно лишь принять решение о том, как поступить в данной ситуации, и вы выключите свой «будильник». Можете дать себе дополнительное время на подготовку к переговорам, скорректировав планы на день, либо перенести переговоры, если это возможно (поставить будильник на другое время и поспать еще). А можно выбрать наиболее важное и успеть уложиться в оставшиеся 30 минут (выключить и встать).

Таким образом, чувство времени помогает вам выработать реалистичный взгляд на свою деятельность и на требуемое для нее время. И как следствие этой реалистичности — помогает сделать вовремя большинство задуманных дел. Именно помогает, а не решает за вас. Оно лишь дает информацию для принятия решения. Решение нужно принять лично вам.

Третья область применения чувства времени — контроль стресса. Что такое стресс? Это эмоциональная нагрузка на психику, которую человек испытывает в результате неблагоприятных внешних воздействий либо под влиянием собственных комплексов. Какая связь с чувством времени? Предположим, вы берете на себя ряд задач на ближайший месяц. Если объем работ посильный, вы работаете и радуетесь жизни. Если нет — вы в цейтноте! Работы невпроворот, вы не справляетесь. В результате опасения того, что работа не будет выполнена в срок, возникает стресс. Так зачем мы берем на себя непосильную ношу? Причин множество. Исключим те ситуации, когда начальство поручает массу дел и вы делаете их для своей карьеры. Когда вы хотите быть постоянно занятым, чтобы ни о чем не думать. Или любите показать всем окружающим, какой вы занятой человек. В итоге останутся люди, которые хотели бы справляться с работой вовремя, готовые сказать «нет» чрезмерной нагрузке, но все же работающие сверх нормы. Их проблема — в неточном определении критического объема работы, сверх которого наступает стресс.

Как определить, справятся они с таким объемом работ или нет? «В прошлый месяц взял 3 проекта — все

успел, даже время осталось. В этом взял 4 — работаю без выходных, весь на нервах». Как говорил Жванецкий, «как объяснить иностранцу, что русской душе одна бутылка водки — мало, две — нормально, три — много, а четыре снова мало?» Ответ кроется в точности настройки чувства времени. Развито оно, настроено точно — при определении объема работы вы можете точно знать, где начинается та черта, за которой работа превращается в самоистязание. Имея такую информацию, можно уже вполне реально планировать. «Возьму четыре проекта — буду неделю в стрессе, возьму три — будет пару дней незагруженных». Вам принимать решение, и для этого есть главное — точная информация, где именно для вас лично расположена критическая точка начала стресса. Вторая составляющая в принятии решения — ваша смелость. Но это отдельный разговор, выходящий за рамки данной статьи.

Роль чувства времени в контроле стресса в этом и заключается: вы всегда можете следить за уровнем рабочей нагрузки и принимать решения, как изменить ситуацию, если вышли за свой deadline (финальную черту). Главное — не наблюдать за собой со стороны, а управлять делами таким образом, чтобы ватерлиния вашего спокойствия была видна над кипучей водой деловой активности.

Итак, чувство времени есть у каждого из нас. Степень его развития различна и зависит большей частью от рода деятельности. Как можно использовать: планировать дела, управлять собой, контролировать стресс. Методы развития просты и доступны любому. Перейдем к их рассмотрению.

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ЧУВСТВА ВРЕМЕНИ

Итак, мы убедились, что чувство времени — важная составляющая повседневности. Но вот вопрос: важная-то она важная, а как мне эту составляющую заставить работать на себя? Есть ли упражнения, методики, позволяющие повысить точность моих внутренних часов? Упражнения не только есть — они просты в исполнении и довольно быстро приносят реальные результаты.

Рассмотрим имеющиеся в нашем арсенале и доступные каждому упражнения для развития чувства времени.

Самое простое упражнение — калибровка. Выполняется следующим образом. Перед началом события смотрим на часы и говорим себе: «Я выполню его за N минут». При этом помните, что закладывать час на десятиминутное дело — заведомо обманывать самого себя. Все-таки мы же для себя стараемся, верно? Назначайте реальные сроки для выполнения!

Выполняем дело, снова смотрим на часы. Сверяем запланированное время с реально потраченным. Оцениваем, насколько наше предсказание отличается от реальности. Если в 60-минутном деле вы ошиблись на ± 3 и менее минуты — у вас хорошее чувство времени, развивать особо нечего, но не забывайте, что навыки без тренинга притупляются. Если ошибка составила ± 5 и более минут — то степень развития чувства времени оставляет желать лучшего. Пять минут погрешности при часе работы — 12% вашего временного капитала. Более 1000 часов в год!!! Позвоительна ли такая роскошь? Решать вам, но 1000 часов — это все-таки многовато. Соответственно чем дальше вы вылезли за 5 минут — тем ниже точность ваших внутренних часов. Как упражнение калибровку можно практиковать в любое время в любом месте. Для этого нужны только две вещи: часы и какое-либо занятие. Первые результаты калибровки появляются уже на 3-4-й день. Самое большое достоинство упражнения — свободная форма выполнения: не нужно ничего писать, и главное, что нужно запомнить, — это расхождение предполагаемого и реально потраченного времени. А далее ваша задача — отслеживать изменение этого показателя: растет он, понижается или стоит на месте. А может, скачет — то маленький, то большой? Все это дает вам понимание того, где именно кроются ресурсы вашего управления временем.

Следующее упражнение, занимающее первое место по эффективности, — хронометраж. Что это такое? Вы берете бланк, на котором разлинована таблица из нескольких полей: время начала, время окончания, дело. Далее в течение дня заносите туда все, что делаете. Фиксируете время начала-окончания и кратко — название дела.

Для чего мы фиксируем это на бумаге? Ведь можно и в голове запоминать. Однако согласитесь, что вряд ли вы

Форма «ведения хронометража»

Время начала	Время окончания	Дело
10.07	10.50	Дорога на работу
10.55	11.44	Подготовка к совещанию
***	***	***



вспомните с точностью до минуты, что делали на протяжении позавчерашнего дня. А неделю назад? Во-вторых, вынося эти данные на бумагу, мы разгружаем нашу память. Ей совершенно нет нужды хранить все эти записи. Пусть этим займется бумага. Наша цель — выработать чувство времени, а не запоминать, что и когда мы делали. И самое главное — что сам процесс записи переводит фокус нашего внимания на время, а именно это нам и нужно. Обратить на него внимание. Чем чаще мы это будем делать, тем быстрее наработаем отличное чувство времени. Итак, суть хронометража для выработки чувства времени — это момент фиксации нашего внимания на времени, а процесс записи в бланк позволяет держать наше внимание в нужном русле.

Именно поэтому важно делать это письменно, включая идеомоторную реакцию организма.

В двух словах, как это выполнять проще. Фиксировать виды деятельности символами-сокращениями. Обычно на второй-третий день уже есть пять-семь часто используемых значков. Такой вариант стенографической записи позволяет сократить затраты на хронометраж до 5-7 минут в день!

Основное правило применения хронометража впервые: не переборщить. Как мышцы нужно нагружать постепенно и регулярно, так и здесь следует знать меру. Начать нужно с двух-трех дней хронометража в неделю. Сделать недельный перерыв. Провести хронометраж пяти рабочих дней. Снова неделя отдыха. И потом две недели непрерывного хронометража. После такой последовательной подготовки ваш мозг готов к настоящим нагрузкам. Хотя к тому времени многие уже наверняка получают ожидаемый результат. И на первое время этого может быть достаточно.

Отметим, что хронометраж дает большой качественный скачок в точности наших внутренних часов. Уже на первой-второй неделе человек реально изменяет политику своего расхода времени, начинает чувствовать его движение. Вспомним пример с Виталием.

Результаты хронометража следующие. За 4-6 недель человек нарабатывает 80% точности своих часов. Этого вполне достаточно, чтобы получать хорошие результаты в планировании. Следует заметить, что человеку, чья жизнь была и до занятий жестко регламентирована, может потребоваться всего 1-2 недели. А людям творческим, кто на часы никогда не обращал внимания, и 8 недель окажется недостаточно.

Однако для успешного управления собой во время работы следует уделить еще 4-6 недель хронометражу и довести точность до 90-95%. Вот этого будет более чем достаточно. Напоминаем, что чувство времени, как и мышцы, нужно держать в тонусе. Для этого минимум две недели в год следует вести хронометраж. Ведь любые часы разлаживаются в процессе работы и требуют «сверки с курантами». Двух-недельный хронометраж — вполне достаточная профилактика, дабы «смазать механизм» ваших внутренних часов на год вперед да подвести стрелки.

Следует отметить, что любая деятельность, предусматривающая жесткий регламент (космические технологии, ракет-

ные войска, спорт), хорошо тренирует чувство времени. Неудивительно, что среди успешных менеджеров немало людей, вышедших из армии. Регулярная дисциплина развивает массу навыков, и среди них — чувство времени. Что для вас значит минута? Это много? Что вы успеете за 1 минуту? Для спринтера, бегущего стометровку, каждая сотая доля секунды важна! Потому что от этого зависит победа. Поэтому в процессе тренировок он учится чувствовать каждую секунду. Хороший бегун может в 9 случаях из 10 точно сказать, за сколько пробежал ту или иную дистанцию. Он ее чувствует.

Как видим, спортивные достижения — также отличная школа успешного менеджера. Почему? Потому что чувство времени — неотъемлемая часть успеха в работе управленца. Это основной элемент системы, без которого невозможно продвижение к успеху. Например, автомобиль может ехать: без фар, без сидений, без спидометра и т. д. Без покрышек тоже может (ну, не так быстро, конечно!). А вот без двигателя — нет. Без колес и ряда других деталей — тоже. Чувство времени — именно такая деталь, без которой регулярный успех невозможен. Случайно можно добиться успеха без многого. А регулярно показывать хорошие результаты, особенно результаты финансовые, можно только с развитым чувством времени.

ИСКАЖЕНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ВРЕМЕНИ

И в завершение разговора о чувстве времени затронем искажение его восприятия.

Что это такое? Когда одно и то же событие воспринимается нами как длящееся во времени с разной скоростью. К примеру, два события длительностью 30 минут могут восприниматься совершенно по-разному. Интересная лекция пролетает незаметно, а скучное совещание воспринимается как бесконечная зубная боль. Хотя на самом деле и то, и другое мероприятия длились одинаковое время, наши внутренние часы считывали их по-разному. Почему так происходит?

Наше сознание может находиться в разных состояниях. В каждом состоянии время воспринимается особо. И самое главное — есть контраст между восприятием времени, когда мы эмоционально возбуждены (положительно либо от-

рицательно), сосредоточенно работаем, спим или погружены в размышления (пребываем в раздумье).

Хорошо известен следующий феномен. Если человек находился в трансе около часа и после выхода его спросить, сколько прошло времени, то ответ расположен в интервале 5 - 10 минут. Разница в десятки раз — цифра серьезная. Теперь представьте, что при планировании вы не учли состояния сознания, в котором будете находиться. Вполне реальная следующая ситуация. Собираетесь на вечеринку, ориентируетесь пробыть там три часа. У вас отличное чувство времени, и вы решаете, что без проблем почувствуете, когда пора уходить. Появляетесь на вечеринке. Она идет на редкость весело, интересно — время летит незаметно. И ваши внутренние часы дают первые признаки тревоги не то что через три, а через все шесть часов. Хорошо, если после таких провалов не запланировано никаких мероприятий, а следующий день — выходной. А если иначе? Знай вы, как искажается чувство времени, — могли выделить на вечеринку больше времени изначально либо найти способ напомнить себе и покинуть ее вовремя. К примеру, поставить таймер.

Ситуация с переговорами. Если идут интересно и интенсивно, времени никто не замечает. В результате рушатся ранее составленные планы либо, что еще хуже, вы не успеваете решить за время переговоров важные пункты и прийти к согласию. В итоге требуется назначить дополнительную встречу, а это расход времени, изменение планов. Одним словом, потери.

То же происходит со временем в дороге. Монотонный гул мотора, мелькание машин и светофоров, вы погружены в пространство движения, и восприятие времени меняется. Час может стать пятнадцатью минутами, либо пятнадцать минут — часом. Ведь бывает такое? Здесь очень важно прикидывать дорогу не на глазок, а замерять ее (используя калибровку). Тогда и расход времени на дорогу будет точный, и опозданий меньше. Что не может не радовать, особенно ваших коллег и близких.

ИТОГО

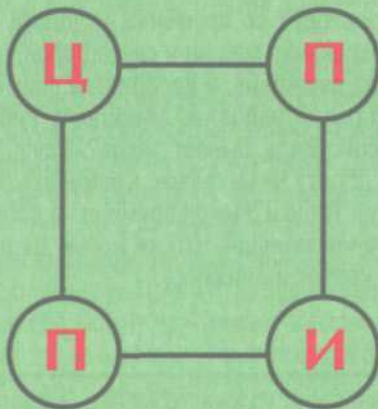
Чувство времени есть у каждого из нас. Развито оно хорошо или слабо, зависит от рода деятельности. Любой человек мо-

жет легко и просто повысить точность своих внутренних часов. Требуется чуть-чуть усилий и некоторое время, как, впрочем, и в тренировке любого иного навыка. Добавьте к этому капельку здравого смысла и немного смелости в принятии решений — и вы сможете сполна порадовать себя и окружающих результатами использования внутренних часов. И последнее: в своей работе нужно учитывать искажение восприятия времени. Этим вы добавите себе шансов на успех.

Чувство времени — очень важная часть управления собственной жизнью. Начните его развивать, приложите немного усилий — и довольно скоро получите приличный результат. Согласитесь, лучшее, что мотивирует в работе, — это положительные результаты наших усилий. Тем более если эти результаты адекватны затратам.

Мы вступили в мир персонального тайм-менеджмента. Далее перейдем к описанию четырех базовых составляющих управления временем: цели, приоритеты, инструменты и привычки. Схематично представим это в виде четырех ножек стола, на рисунке они представлены как вид сверху. Это система, где каждый элемент обязателен. Как для устойчивости стола необходима каждая ножка, так и для успеха в жизни необходимы четыре элемента. Освоив эти группы навыков, можно с уверенностью заявлять: «Управление временем удалось!»

Четыре ножки «стола»



*Цели: легкий
способ реализовать
свою мечту*



Вспомните вашу самую заветную мечту. Она сбылась? Сбудется? А знаете ли вы, что лучший способ легко и просто достичь свою мечту — это превратить ее в цель. Чтобы она стала конкретной и реальной. Именно тогда у вас появляется желание достигать цели, а не просто мечтать, лежа на диванчике.

Чтобы действительно «опредметить» вашу мечту», следует сделать несколько набросков. Цель должна быть сформулирована на бумаге: если у вас что-то в голове — вы не можете этим управлять. Как только вы нарисовали, написали — у вас появляется возможность манипулировать написанным и улучшать его. Да и вообще возьмите за правило: написано на бумаге — можно с этим работать, что-то изменять. А пока ваши планы в голове — это лишь идеи.

Чтобы цель стала целью, нужны четыре обязательных критерия: конкретность, измеримость, дата, реальность. Рассмотрим каждый последовательно и подробно.

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ЦЕЛИ

Первый - КОНКРЕТНОСТЬ. Как в песне поется «не все понятно, а что конкретно?», так при постановке цели следует стремиться максимально конкретизировать «что вы хотите?» на «что именно хотите?». Простая зарисовка.

Первый вариант:

- хочу купить автомобиль.

Второй вариант:

- хочу купить Peugeot 407 красного цвета.

Обратите внимание на разницу между ними. Первый вариант — это скорее мечта. Второй как минимум обладает конкретностью. Такова зарисовка обязательного критерия постановки цели **КОНКРЕТНОСТИ**. Двигаемся далее.

КАК В ПЕСНЕ ПОЕТСЯ «НЕ ВСЕ ПОНЯТНО, А ЧТО КОНКРЕТНО?», ТАК ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛИ СЛЕДУЕТ СТРЕМИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНО КОНКРЕТИЗИРОВАТЬ «ЧТО ВЫ ХОТИТЕ?» НА «ЧТО ИМЕННО ХОТИТЕ?».



Второй критерий — ИЗМЕРИМОСТЬ.

В отношении этого параметра цели много копий в спорах и диспутах сломали консультанты. Действительно, многие вещи, как утверждают некоторые, сложно измерить. К примеру, оценить качества будущей работы только прибывшего нового сотрудника. Если обратиться за помощью к науке или взглянуть на работу издательств, то решение находится на поверхности.

В чем основная сложность? Измеримость отвечает на вопрос «сколько вешать в граммах?». Нам требуются два фактора: качественный — граммы, литры, метры, штуки и т. д. и количественный — число, целое (1; 14; 555) либо дробное (7,4). Если удастся надеть эти кандалы на конкретность цели, можем быть уверены, два критерия уже в кармане.

Но сложность в реальном бизнесе возникает тогда, когда надо померить (чем именно?) качество работы человека, работающего с человеком. Где измеримость в проведении переговоров?

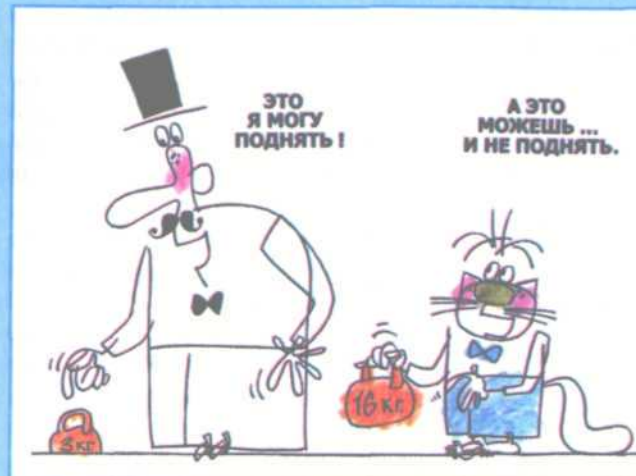
Ответ — экспертная оценка! В науке уже много лет этот метод используется в социологических исследованиях, при работе с «человеческим фактором». Кратко раскроем суть метода.

Чтобы измерить «неизмеримое», собираем группу людей. Собранный группа должна состоять из людей с богатым опытом работы с «неизмеримым», в этом случае она называется экспертным советом. Проводим опрос каждого эксперта, суммируем оценки, получаем среднее — и вот готовое решение. Если объяснять в двух словах, то вышесказанное — правда. Я опускаю технологические тонкости экспертных оценок, это не цель нашей книги.

Например, требуется оценить качество обслуживания в торговом зале. Используем метод экспертных оценок следующим образом. На выходе из магазина нужно задать каждому клиенту вопрос: «Как вы оцениваете качество работы продавца? Если можете, поставьте оценку от 1 до 5. 5 баллов — отлично, 1 балл — отвратительно». В течение пары часов набираем 10-20 отметок. Средний балл по ним — в цифрах ответ на вопрос «Каково качество обслуживания?». Метод экспертных оценок очень интересен. И на взгляд автора, каждый руководитель обязан понимать его суть и уметь применять при необходимости. Продолжаем рассмотрение критерия измеримости.

Рекомендуемый диапазон MIN/MAX

8% 12% 14%



Формулируя критерий измеримости в бизнесе, требуется доля погрешности на поставленные цифры. К примеру, цель звучит: «поднять на 12% объем продаж». Более верно сформулировать ее «поднять объем продаж минимум на 8%, максимум на 14%. Плановый показатель — 12%». Человеческому мозгу нужна подобная растяжка показателей результата.

В диапазоне min-план-тах происходит образование зоны комфортной мотивации, когда человек прилагает усилия к достижению цели. Представьте, что менеджеру поставили план «на 10% поднять продажи». В результате, пока менеджер не поднимет план на 10%, он будет испытывать страх потерпеть неудачу. Даже если план выполнить на 9,8% — то это все равно не 10! У человека остается чувство неудовлетворенности собой. Этот механизм подсознательный, поэтому фразы «да, почти что 10%» не спасают нашу самооценку. Внутри себя не обманешь.

Иначе происходит, когда мы задаем три опорные точки. Вот как следует их определять.

Минимум — то, что человек может достичь относительно легко. Так сказать, с вероятностью 100%. В примере с нашим менеджером 8% он может сделать без особых усилий, просто работая каждый день.

План — цифры, которые человек хоть раз в жизни показывал. Несколько месяцев назад менеджер достигал роста объема продаж на 12%. Поэтому это может быть плановой цифрой.

Максимум — то, что для исполнителя воспринимается реально, но он их еще не достигал либо достигал редко. Динамики роста продаж в 14% менеджеру никогда не удавалось, его рекорд на сегодня это — 13%. Однако при постановке цели 14% может претендовать на роль максимальной планки в измеримости цели.

При подобной формулировке цели, с заданием трех границ, мы создаем поле мотивации. При выполнении работы, как только человек достигает минимального значения, он испытывает первое удовольствие: «Да! Я это сделал! Получилось!» В этот момент с арены уходит страх потерпеть неудачу и выходит желание добиваться успеха. У человека появляется стремление достичь следующей отметки — «План». Достиг ее — снова победа: «Класс! План я выполнил!». Подобное достижение подливает топлива в котел мотивации. Человек начинает с яростным желанием вкладывать усилия, стремится достичь планки максимума.

Вот таким образом, разбив одну цифру (измеримость цели) на три, мы заранее, на этапе формулировки цели, создаем условия для мотивации в процессе достижения цели. Это один из способов усилить мотивацию достижения. Мы рассмотрим несколько из них.

Последним обязательным параметром цели является ДАТА. Если вы «хотите купить Пежо 407», то формулировка «купить его к декабрю 2007 года» куда лучше, чем просто «хочу купить», не имея никакой даты. Во втором случае вы собираетесь жить вечно. Или вам безразлично, когда вы получите эти результаты. Если вы действительно хотите достичь желаемого, вы интуитивно определяете дату, «когда я хочу этим обладать». Тут важен именно точный срок, а не сколько времени потребуется.

Пример двух формулировок. Предположим, сегодня 15 ноября.

Вариант один — «выполнить задачу в течение 15 дней».

Вариант два — «выполнить задачу к 1 декабря».

В первом случае вы ставите перед собой временную рамку «15 дней» и двигаетесь с ней в будущее. Перед глазами — именно эти 15 дней, которые и через 5 дней воспринимаются мозгом как 15! Это как у Фоменко на Русском радио: «я же говорил вам, приходите завтра! А вы все сегодня да сегодня».

Во втором случае — по мере приближения к дате цели — времени все меньше. И вы реально чувствуете приближение финального срока. Как бегун видит на финишной прямой приближение заветной линии. С каждым шагом — все ближе к цели.

Еще один момент. При постановке относительной даты «через сколько» мозг вынужден помнить две цифры: дату, когда вы это поставили (15 ноября), и срок (15 дней). В случае же «1 июня» нужно помнить только одну дату. Наша человеческая природа такова, что если мы что-то можем забыть — забудем. Поэтому природа старается кодировать все минимальным количеством информации. Примером этого наглядно служит ДНК, где записано не «5 пальцев» — а «4 промежутка между пальцами!» И этой информации достаточно, чтобы у человека выросло 5 пальцев.

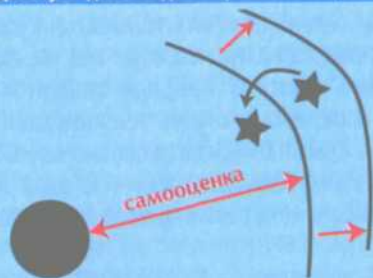
Следующий критерий - РЕАЛЬНОСТЬ. Чтобы человек стремился достигать цели, она должна им восприниматься как реальная. Здесь важно, чтобы измеримость, которую мы рассмотрели выше, была реальна именно для исполнителя этой цели. К примеру, для профессионального спортсмена совершенно реально выполнить 120 отжиманий за 1 минуту. И эту цель он воспринимает как реальную. Для новичка даже 30-40 отжиманий могут восприниматься нереальными. Диапазон реальности хорошо иллюстрирует атмосфера Земли. Находясь здесь, где вы читаете этот текст, вы легко и произвольно дышите. Если вас поднять на высоту 5000-7000 метров, то ваше дыхание резко изменится. Вы начнете дышать часто и глубоко, поскольку на такой высоте воздух разрежен и организм, чтобы получить достаточно кислорода, требуется прокачивать через легкие на порядок больший объем воздуха. Если же прожить на такой высоте месяц-два, ваше дыха-



ние станет таким же незаметным, как и сейчас. Организм адаптируется.

То же происходит и с реальностью. Поднять объем продаж на 1% совершенно реально, это как незаметное дыхание. Поднять на 1000% — воспринимается нереально. А вот на 50% — реально, но «вроде как тяжело». Чем выше человек ставит планку реальности — тем выше у него амбиции и он ближе приближается к границе реальности. Если при постановке цели эту границу перейти, мозг реагирует: «это не реально» — и в результате блокирует мотивацию к достижению этой цели. Именно поэтому опасно ставить чрезмерно высокую планку людям с низкой самооценкой. В чем логика? В том, что самооценка, как правило, коррелирует с высотой атмосферы реальности. Высокая самооценка рас-

Два пути для создания реальных целей



**ОПАСНО СТАВИТЬ ЧРЕЗМЕРНО
ВЫСОКУЮ ПЛАНКУ ЛЮДЯМ
С НИЗКОЙ САМООЦЕНКОЙ!**



ширяет границы реальности, человек много считает достижимым и стремится это достигать. Низкая самооценка — человек воспринимает себя как неудачника, поскольку граница реальности давит как низкий потолок в подвальном помещении и ему в буквальном смысле «нечем дышать». Все, что он видит перед собой, любая серьезная цель кажется ему недостижимой.

Исходя из этого, нетрудно догадаться: поднимая самооценку себе и своим сотрудникам, вы можете управлять границей реальности. Подняли самооценку, описание цели находится в диапазоне реальности — у мозга возникает мотивация достигать, и вы смело приступаете к выполнению первых задач. Хороший способ приблизить звезды.

Таковы четыре обязательных критерия постановки цели. В западной литературе, в практике российских консультантов встречаются еще несколько критериев. Так как совершенствоваться можно до бесконечности, нам важно найти ту грань, когда остановиться. Опыт показывает, что остальные критерии имеют место быть, однако они дополнительные, а не обязательные. Если хотя бы одного из четырех (конкретность, измеримость, реальность, дата) нет или они нечетко прописаны — в итоге достижение цели не более чем вероятность. Если есть все четыре критерия, они ясно и четко прописаны на бумаге (или в файле на компьютере), то это уже гарантия достижения цели.

Хорошо разобрав основные критерии цели, выполните практикум и переходите к десерту, знакомству с дополнительными критериями формулировки целей.

ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...



ПРАКТИКУМ

1. Возьмите лист бумаги и напишите себе цели. По одной личной и профессиональной на ближайший месяц и год.
2. Сверьте написанное с четырьмя обязательными критериями цели. Уточните их, если что упустили.
3. В идеале дайте их на оценку другому человеку, которому можно доверить знание ваших целей. Зачастую мы снисходительно к себе относимся и, возможно, поставили себе «зачет» там, где еще нужно поработать.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ ЦЕЛИ

Рекомендуется, чтобы формулировка цели умещалась в 24 слова. Хорошая аналогия с 24 часами в сутках. Действительно, если цель удастся просто и кратко сформулировать, это приближает вас к успеху ее достижения. Если же человеку мало такого количества слов, скорее всего, он упаковал в описание несколько целей. Например, как у сатирика: «сыромясокомбинаттракторопрогрессострой». Такие предложения следует разбивать на несколько и для каждой из них детально прописать четыре обязательных критерия.

Родилась еще одна аналогия. Некоторые критерии, а точнее конкретность и измеримость, сродни координатам в географии: широте и долготе. Чтобы понять, достигли мы или нет цели нашего путешествия, сверяем показания GPS, который выдает координаты нашего местоположения, с картой. Чтобы понять, достигли ли мы желаемой цели в бизнесе, мы сверяем полученные результаты (GPS) с описанием цели: что конкретно и сколько (пункт назначения на карте).

Также к дополнительным критериям относят социальную позитивность цели. Совершенно верно, если человек ставит себе цель, то ее результаты должны быть как минимум социально нейтральны, без негатива для окружающих. Однако это достаточно тонкая грань, здесь пересекаются этика жизни и бизнеса, мировоззрение, культура, совесть и т. д. Чтобы точно описать, где она проходит, потребуется не одна страница. Поскольку наша цель — инструментальная, то мы не будем рассматривать эти вопросы в книге. На эти темы уже много томов написали другие авторы.

КОНФЛИКТЫ ЦЕЛЕЙ

В работе руководителя нередко бывает столкновение желаний и интересов не только за столом переговоров, но и внутри себя. Когда «и то, и другое надо сразу» — конфликт целей. Вот несколько примеров конфликтов, разбивавшихся на тренингах.

Цель 1: Поступление ребенка, дочери, в Ленинград

Цель 2: Реализация мечты в горы на Памир (июнь-июль)

Цель 1: Написать диссертацию в следующем году

Цель 2: Увеличить заработок на порядок

Цель 1: Уходить вовремя с работы с чувством выполненного долга — моя мечта

Цель 2: Приходить вовремя домой (уделять больше времени близким)

Цель 1: Ходить в бассейн 3 раза в неделю, несмотря ни на что

Цель 2: Выполнять всю работу

Цель 1: Отпустить в плановый отпуск сотрудника

Цель 2: Выполнить срочную работу

Цель 1: Бросить пить кофе

Цель 2: Повысить интенсивность работы

Цель 1: Добиться успеха в работе

Цель 2: Быть идеальной женой и матерью

Цель 1: Досрочная сдача объекта

Цель 2: Сохранить качество объекта

Любой конфликт — это потеря внутренней энергии на «метания души». Конфликт целей сопровождается повышением стресса. В итоге это потеря времени. А именно его бережением мы с вами и занимаемся. Поэтому нам необходимо быстро и четко разрешить возникающие конфликты. Ниже представлен список методов выхода из конфликтов.

1. Отказаться от одной из целей
2. Приоритет по принципу — вначале это, потом все остальное.
3. Приоритет по принципу 1,2,3...
4. Делегирование
5. Детализация целей
6. Планирование
7. Цель цели — согласование конфликтующих целей путем поиска большей общей цели.

Список представлен в следующем порядке. На первом месте стоит самый быстрый и самый жесткий вариант решения. Отказавшись от одной из целей, вы быстро решите конфликт. Однако если это выгодно по скорости, то наступить на горло собственной песне не каждому суждено. Факт лишь в том, что это самый быстрый способ выхода из конфликта целей.

Далее, следуя по списку, каждый из пунктов требует больше вашего времени и усилий для разрешения конфликта целей. А некоторые — и денег (делегирование). Но заметим, что они позволяют достигать нескольких целей, а не отказываться от них.

Рассмотрим конкретный пример, как можно решить конфликты целей.

Цель 1: Поступление ребенка, дочери, в Ленинград

Цель 2: Реализация мечты в горы на Памир (июнь-июль)

1. Послать жену в Питер с дочкой, а сам — на Памир
2. Разнести по времени, сместить поездку на Памир
3. Нанять менеджера по устройству дочки в университет
4. Отказаться от реализации одной из целей

ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...

1. Напишите две цели, которые у вас конфликтуют за ваш временной ресурс.
2. Используя полученные знания, напишите по 4 конкретных варианта решения этого конфликта.
3. Оцените, какой из написанных вами вариантов наиболее приемлем, и воспользуйтесь им.

На этом можно с уверенностью завершить раздел целей. Все необходимое мы рассмотрели. Следующий раздел — приоритеты, или как выделить важное.



ПРАКТИКУМ

Приоритеты



Анекдот: собрал лев всех зверей и говорит:
— Кто умный, перейдите направо, кто красивый — налево!

Через несколько минут звери разошлись на две группы. В центре осталась одна обезьяна. Мечется то направо, то налево.

— Что с тобой? — спрашивает лев.

— А если я и умная, и красивая, мне что, разорваться?

В бизнесе ежедневно требуется делать выбор, принимать решения, определять приоритеты. Психологически это всегда тяжелый груз ответственности для нас. Повезло тем, кто умеет это делать быстро и качественно. При такой работе достичь высоких результатов можно за несколько лет. Рассмотрим, каким образом освоить качественный выбор из альтернатив.

Принятие решений состоит из двух компонентов.

Инструменты — помогают просчитать каждую из альтернатив и подготовить информационную базу для принятия решения.

Смелость — при наличии всей информации помогает быстро принять решение. А также в случае, когда информации не хватает, что особенно часто бывает в конкурентном рынке.

«К черту торпеды — пойдем на пролом», — таков девиз людей с высокой смелостью и не слишком отягощенных инструментальным запасом при принятии решений. Вторая крайность — постоянное оценивание, взвешивание до бесконечности. Эти люди, как правило, редко принимают решения. Их удел — смотреть со стороны за развитием ситуации и «логичное объяснение причин успеха других». Им сложно принять решение. Они всегда думают, что чего-то не учли, и пробуют до последнего ждать и собирать инфор-

мацию. А тем временем, пока будет получена последняя цифра, первые уже потеряют актуальность. Порочный круг, пока ждем прогноза погоды — погода уже меняется, и опять нет возможности принять «правильное решение».

КАК ВЫДЕЛИТЬ ВАЖНОЕ?

С опытом руководители вырабатывают интуицию. Она позволяет принимать качественные решения быстро. Как описано в «Кодексе самураев»: правильное решение принимается в течение 7 секунд. Такое возможно, если вы «варитесь» в своей специальности 5-7 лет. Примерно за этот срок формируется профессиональная интуиция. Чтобы ее выработать, следует заложить хорошие основы. Основой профессиональной интуиции являются качественные инструменты расстановки приоритетов. Выделим основные инструменты расстановки приоритетов в делах:

- принцип Парето
- матрица Сравнений
- матрица Эйзенхауэра

Принцип Парето

Для того чтобы отсеять большую часть наших дел, требуется некий критерий. Мерилом выступает соотношение 80 : 20, или принцип Парето. Применительно к тайм-менеджменту он гласит следующее: 20% всех дел, которые мы делаем, приносят нам 80% результата. То есть в любой области однородных объектов есть неравномерность распределения. Польза правила Парето — это четкое соотношение 20 : 80. Ключевая часть всегда составляет примерно одну пятую часть всего целого. Зная это заранее, вы можете избавиться от 80% малоэффективной работы. Поэтому если удастся разглядеть эти зерна и отделить их от плевел, мы получаем сильный рычаг роста КПД нашей работы.

Важно верно подобрать критерий, который будет разделять дела на 20 и 80. Здесь могут быть различные варианты: «цена вопроса» — и тогда 20 дел из ста дают 80% денег, а 80 дел дают 20% денег. Будущие перспективы, отно-

шения с окружающими и т. д. — все это может выступать как шкала оценки в правиле Парето. Рекомендую использовать вопрос, помогающий качественно зачистить рабочий день: «Каковы отдаленные результаты решения данной задачи?»

Задайте ряд вопросов перед выполнением дела. Если я выполню эту задачу, что произойдет через день? Неделю? Месяц? Год? Решив эту задачу, какие выгоды получу через день? Неделю? Месяц? Год? Если откажусь ее выполнить, что потеряю через день? Неделю? Месяц? Год?

К примеру, вы выбираете между двумя контрактами. Один — на 1000\$, второй — на 5000\$. Ваш выбор? Наверное, 5000. Добавим дополнительную информацию касаясь контрактов. Первый — это ежемесячно 1000\$, а второй — разово. Еще усложним выбор. В первом случае вам требуется выполнить работ на 10 часов, чтобы отработать условия контракта. Во втором — 100 часов. Каково теперь ваше решение? Наверняка изменилось. Вы отдаете предпочтение первому. При таком многофакторном выборе правило Парето уже не спасает. Здесь самое время рассмотреть матрицу сравнений.



Матрица Сравнений

Проиллюстрируем механизм матрицы сравнений на примере выбора ноутбука.

Мы решили купить ноутбук. Выбор происходит между двумя моделями. Они представлены в таблице.

Модель	Цена, \$	Вес, кг	Время работы от аккумулятора	Размер диагонали, дюймы
Compaq E500	600	3	1,5	15
Fujitsu Siemens P-7010	1600	1,3	6,5	10,5

Чтобы определить, какому отдать предпочтение, мы выделяем ключевые характеристики каждого ноутбука (условно — критерии сравнения). Цена, вес, время работы, диагональ становятся качественными характеристиками. Каждую модель оценим по всем критериям и внесем эти данные в графы. Заполняем таблицу. Цифровую оценку каждого качественного критерия модели обозначим как количественные характеристики. Получается, у нас 4 шкалы оценки двух ноутбуков. По каждому из них проведем тендер и посмотрим на результаты.

	Модель	Цена, \$	Вес, кг	Время работы от аккумулятора	Размер диагонали, дюймы
1	Compaq E500	600	3	1,5	15
2	Fujitsu Siemens P-7010	1600	1,3	6,5	10,5
	Победа по критерию	1	2	2	1

По цене и диагонали выигрывает Compaq E500, а по весу и времени работы — Fujitsu Siemens P-7010. Ситуация 50 на 50. Что делать? Возможны несколько путей. Во-первых, добавить дополнительных характеристик — расширить диапазон критериев выбора. Во-вторых, выделить ключевые характеристики среди уже имеющихся. Выделить важное можно, только исходя из цели — «зачем нам ноутбук?»

- В случае «ноутбук для командировок» ключевыми критериями из представленных становятся вес и время работы.
- В случае «рабочая лошадка для дома» ключевые — цена и размер диагонали.

В нашей таблице мы убрали критерии скорость работы, память и т. д., поскольку они либо примерно равны, либо незначимы для нас. К примеру, цвет ноутбука одному безразличен, а другому — критичен. Это отбрасывание критерия на уровне вкуса. Также при реальном сравнении отбросить качественную характеристику разумно после ее оценки. И если результаты у обоих ноутбуков равны, поступаем, как в уравнении с равными членами, — убираем их.

Подведем итоги в виде краткого алгоритма составления матрицы сравнений

1. Определяем цель сравнения.
2. Выбираем два и более реальных объекта сравнения.
3. Набрасываем качественные критерии, 5-7 шт.
4. Вносим исходные данные (заполняем таблицу количественными значениями).
5. Проводим поединки по каждому из критериев, определяем, кто выиграл.
6. Исходя из цели, выделяем ключевые критерии.
7. На основе ключевых критериев принимаем решение.

Матрица Эйзенхауэра

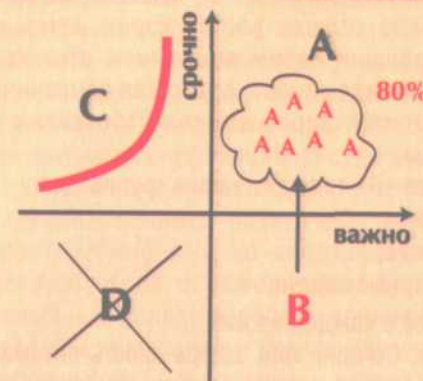
Два параметра, которые описывают любую задачу:
Насколько дело важное — обозначим как «**ВАЖНОСТЬ**»
Насколько дело срочное — обозначим как «**СРОЧНОСТЬ**»

«**ВАЖНОСТЬ**» — критерий как в принципе Парето

«**СРОЧНОСТЬ**» — насколько задача близка к опасной зоне, «линии смерти» — deadline

Если все дела поделить по двум критериям, то получатся четыре квадрата. Условно обозначим квадрат «важно-срочно» как «А». Дела, не терпящие отлагательств. Их нужно делать немедленно. Этот квадрат — как пожар, требую-

Ключевой момент: уделять внимание задачам «В»



щий вашего сиюминутного вмешательства. Если задачу нужно сделать сегодня и она, по Парето, попадает в 20% ключевых дел, то это и есть задача категории «А». Представьте, что завтра у вас будет 2, 5, 10 дел, которые нужно сделать именно завтра и которые достаточно важные. Как назвать такой день? Цейтнот. Аврал. Правда в том, что 80% авралов человек планирует себе самостоятельно. Сознательно или бессознательно, мы не учитываем факторы и переменные, которые и приводят к тому, что мы работаем ежедневно в ситуациях аврала. Логичный вопрос: как этого избежать? Откуда берутся эти «А»-вралы?

80% горящих дел приходят потому, что мы не уделяем внимания квадрату «В» — важным, но не срочным делам. Именно отсюда растут корни кочевников. Как только вы обошли своим вниманием этот квадрат, он тут же о себе напоминает, совершая кочевнические набег — и вот вам форс-мажоры. Работайте с ними. Тушите пожары.

В квадрате «В» три важнейшие группы дел:

- здоровье;
- обучение;
- регулярные задачи.

Подробнее о каждой из них.

Здоровье. Сегодня или завтра съесть витаминку — не срочно. Сегодня или завтра сделать пробежку, зарядку — не срочно. Профилактика никуда не горит. Можно отложить и на завтра. Но если так поступать ежедневно, то в итоге мы получаем болезнь, знак того, что пора уделить организму внимание. Один мой знакомый, руководитель крупной московской компании, потерял контракт на 450 тыс. долларов из-за того, что в день сделки у него разболелся зуб. Челюсть просто раскалывалась, и ему пришлось полдня пролежать в кресле стоматолога. Кто знает, что такое зубная боль, его понимает. Однако самое интересное он рассказал спустя несколько недель.

— У меня за неделю до даты контракта начал побаливать нижний коренной зуб. Да все времени не было. То одно, то другое. Постоянно в делах. Боялся упустить важное. Как оказалось, упустил куда большее — потерял 450 тыс. долларов. Теперь действительно понимаю, что здоровье не может быть на втором месте. Здоровье — это первостепенный приоритет успешного руководителя.

Некоторым нужно на личном опыте понять цену здоровья. Как говорится, пока не заболеешь — не сможешь оценить состояние стопроцентного здоровья. Чтобы научиться ценить что-то, нужно попробовать обойтись некоторое время без этого.

Обучение. Как и в случае со здоровьем, обучение — важное, но не срочное дело. С возрастом понимаешь, что в детстве не дали тех навыков, которые сейчас так нужны. В университете учили-учили километры знаний, из которых дай бог только 5-10% реально пригоди-

лись к 30 годам жизни. Вот снова аврал — срочно осваиваем новый программный продукт, латаем дыры студенчества в плане общих практик и т. д. Задача успешного управленца — поставить на регулярную основу получение новых знаний и навыков. Следует взять за ориентир такие цифры: минимум раз в полгода проходить курсы повышения квалификации. И суть здесь не в дипломах и возможности списать это на затраты. Важно, чтобы это были реальные, практичные знания. Применить которые можно уже на следующий день после пройденного обучения. И самое главное, как уже было сказано выше, — пользу в работе приносят только те знания, которые доведены до уровня Навыка и Привычки. Поэтому как только вы получили новую порцию знаний — практикуйте их, чтобы быстрее перекачать на верхние этажи подсознания.

Регулярные задачи. Резервное копирование данных, наведение порядка на рабочем столе и т. д. Все, что требуется делать ежедневно, недельно, месячно. Каждый период времени определенные дела требуют вашего внимания. Если вы своевременно их выполняете, то вы на 80% снижаете авральность своей работы. Как вам такой масштаб? Вы бы хотели на 80% сократить свои рабочие пожары? Тогда приступайте к зачистке квадрата «В». Они ждут вашего внимания. Ждут молча. Они не кричат как «А». Но если вы про них забыли, они придут как авралы. И тогда будет поздно бить себя в лоб и кусать локти, говоря «кто ж знал». Теперь вы знаете. Поэтому если ваша работа по-прежнему продолжает быть авральной, вы делаете это уже осознанно. Вопрос один: зачем вам это?

Третий квадрат обозначим как «С» — это задачи срочные, но не важные. Пустышки. Вы отдали им свое время, а взамен ничего. Как лотерейный билет без выигрыша. В чем опасность таких дел? Жизнь, к счастью, конечна, а «С» делают ее пустой. Нам следует заранее определиться, кто такие эти «воры времени», как они к нам подходят. На что они нас ловят, ведь мы каждый день отдаем частичку своей жизни таким паразитам, как ожидания, очереди, пробки, пустые звонки, бесплодный поиск в Интернете, «мертвые» клиенты.



ПРИМЕР

ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Компания Zander. Участники тренинга получают задание написать список авралов, произошедших за последний месяц. После этого идет рассмотрение каждого случая и оценка, это «А» или «В». Менеджер проекта зачитывает список. Все идет хорошо, все согласны, но вот следующий пункт вызывает бурное обсуждение:

— На прошлой неделе у клиента замерз кондиционер. Мы потратили два дня на его «отогрев», работая в авральном режиме. Это однозначно внешний форс-мажор, «А».

— Как это? Это не форс-мажор, а твоя непредусмотрительность, — включается в разговор Алексей, непосредственный руководитель подразделения.

— Откуда я мог знать, что завтра он замерзнет? — защищается менеджер.

— Сколько надо времени, чтобы принять меры «анти-замерзания»?

— 2-3 часа.

— Коль, в Интернете каждый день бываешь. Погоду смотрел? Что там, -32 по Цельсию! А значит, пулей надо лететь к клиенту, выделить 3 ча-

са на подготовку кондиционера к таким условиям. Это задача «В». И если бы ты это сделал, не пришлось бы потом 2 дня жить в аврале.

Все участники однозначно согласились с тем, что это «В» — задача, которую можно было сделать заранее, а не ждать, пока она созреет до «А»-враля.

Квадрат «D» — неважные и несрочные дела. Иногда их зовут мусорной корзиной. Если дело не важно и не срочно — забудьте про его! Но они зачастую бывают приятны, легки в исполнении. Как игра в бисер, пересчет четок. Поэтому люди ими занимаются. Кстати, если вы поставили себе четкие цели, то оборона от «С» и «D» выстраивается автоматически. Мозг изначально блокирует «воров» времени при наличии четкой, амбициозной цели. Соответственно постанов-

ТРЕБУЕТСЯ ВЫРАБОТАТЬ БЫСТРУЮ КАТЕГОРИЗАЦИЮ ЭТИХ ЗВОНКОВ. ЧТОБЫ СРАЗУ, С ПЕРВЫХ СЕКУНД ЗНАТЬ, КАКОЙ СЦЕНАРИЙ ПРИМЕНИТЬ К «ВХОДЯЩЕМУ».

СТАРИНА,
ПРИВЕТ!
КАК ЖИЗНЬ?!!



ВЫ ОШИБЕЛИСЬ
НОМЕРОМ.
У МЕНЯ ДАЖЕ
И ТЕЛЕФОНА
НЕТ!!!

ОТДЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТА



ка цели работает и на приоритеты, оборону вашего рабочего графика и личной жизни.

В целом общие выводы по матрице Эйзенхауэра.

1. Дела А можно сократить на 80% за счет ежедневного выделения внимания квадрату «В».
2. «С» — воры времени, следует выстраивать линии обороны своего времени от таких дел.
3. Постановка целей помогает нам выстроить работу по приоритетам.
4. Планировать можно только задачи «В». «А» приходят сами, вы не знаете, сколько завтра будет форс-мажоров. «С», если есть защита, вам не мешают.
5. Если из 20 рабочих дней 4 дня вы задерживаетесь на работе на час-два, это нормально. 20% авралов — это здоровый пульс бизнеса. А вот если вы 16 рабочих дней допоздна только и работаете — это показатель того, что пора взяться за квадрат «В».

ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...

1. Напишите список авральных ситуаций, которые у вас возникли за последние 3 месяца.
2. Оцените каждую из них. Кто это? Истинный «А» — форс-мажор, который вы никак не могли учесть, или мимикрировавший «В» — то, что вы не знали месяц назад, но теперь понимаете, что такие ситуации могут быть регулярно, и поэтому вы уже принимаете меры, как этой напасти избежать.
3. Подсчитайте процент «А» и «В», который у вас получился. Соотношение 20 : 80?

АНТИАВРАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

Для быстрого принятия мер в случае возникших форс-мажорных ситуаций хорошо бы иметь «накатанные рельсы» — типовые решения. Как известно, лучший способ избежать опасностей — это подготовиться к ним. Ниже собран опыт российских руководителей и консультантов, которые испытывали те или иные трудности с «ворами времени», — ситуации, которые поедают наше время, не принося никакой пользы. Данный раздел можно использовать как сти-

мультный материал для выработки своих рецептов «антиавральных решений».

Ниже собраны наиболее частые «воры времени», неожиданно возникающие вопросы и проблемы, которые сбивают ваш график, нарушая выполнение важной работы, вынуждают терять концентрацию, отвлекаясь на них. К каждому из них предлагается несколько вариантов решений. При этом не просто авральное реагирование, а упредительные процедуры, которые нужно заранее провести, чтобы потом успешно справляться с неожиданностями. Условно обозначим эти решения как «линии обороны от С», что по матрице Эйзенхауэра означает срочные, но не важные дела.

Телефонные звонки

Требуется выработать быструю категоризацию этих звонков. Чтобы сразу, с первых секунд знать, какой сценарий применить к «входящему». Далее предлагается ряд категорий входящих звонков и сценариев реагирования.

1. Личные звонки
 - а. Попросить говорить покороче
 - б. Опросить перезвонить в другое время
 - с. Выделить время для личных звонков и предупредить всех близких людей, чтобы они звонили в предоставленные окна
 - д. Установить автоответчик
 - е. «Послать на 3 буквы»: Напиши все по SMS. «А если есть что по делу — пришли SMS!»
2. Профессиональные звонки
 - а. Звонки от руководства
 - I. Фраза: «Извините, я сейчас разговариваю с клиентом»
 - II. Фраза: «Я по межгороду говорю»
 - III. Упреждать, звонить перед началом задачи, требующей концентрации, и уточнять «что от меня нужно? В ближайший час я могу поработать в тишине? Без отвлечений?»
 - IV. Идея: автоответчик берет из графика периоды вашей занятости и сообщает это голосом либо текс-

том (SMS, e-mail, ICQ)! Технически реализуемо. Правда, реальных примеров использования в России под рукой нет. Вполне возможно, что воплощение этой идеи принесет миллионы создателю такой программной оболочки

V. В ответ на звонок отправляется SMS, когда вы сможете перезвонить

1. чтобы данный ход был экономичен, следует предварительно настроить шаблоны SMS-ответов. Последние модели Nokia имеют этот сервис как штатную функцию. Вы сбрасываете звонок — и автоматически направляется SMS звонившему

б. Звонки от коллег

I. Отложить

II. Взять трубку, поняв, что это задача «С», переключить на автоответчик

III. Быстро понять суть темы и перенести разговор на другое время

IV. Выделять зоны для общения (когда лучше вам звонить)

1. Предлагаемые варианты, два окна: утром и вечером

V. Потребовать структурированно изложить суть



с. Звонки от клиентов

I. Высказать просьбу перезвонить: «вызывают к начальству на ковер...»

II. Структурированно выслушать, быстро отвечать

III. «Я понял задачу, перезвоню в такое-то время...»

V. Принять звонок, зафиксировав на бланке входящих, и передать уполномоченному лицу

Внезапно приходит человек

Это самая распространенная проблема в открытых офисах. Когда постоянно все, кто не занят и кому скучно, отвлекают своих соседей либо рядом сидящих людей. Также снижают эффективность работы посетители, которые нагрянули нежданно-негаданно. К данным «похитителям времени» возможно применить следующие ветви решений.

**ВНЕЗАПНО ПРИХОДИТ ЧЕЛОВЕК.
ЭТО САМАЯ РАСПРОСТРАНЕННАЯ ПРОБЛЕМА
В ОТКРЫТЫХ ОФИСАХ.**



1. Внезапно приходит человек (посетитель)
 - a. Рекомендуется вести разговор стоя, чтобы быстрее завершить общение
 - b. Сигнализаторы занятости: флажки, кепки и т. д. К примеру, в г. Ульяновск в компании «Дворцовый ряд» сотрудники при самостоятельной работе выставляют на стол красный флажок. Если он выставлен, это сигнал «отвлекать нельзя!» После завершения работы флажок убирается с «сигнального места» — значит, можно подходить задавать вопросы и т. д.
 - c. Плотнo подойти к гостю, вызывать дискомфорт, уменьшить психологическую дистанцию
 - d. Вызывать неприятные звуки, к примеру пенопласт по стеклу
 - e. Сделать красную кнопку, при нажатии на нее через минуту звонит телефон, и вам срочно нужно выйти!
 - f. Создать гостевую комнату, где расположены мини-библиотека, видеотека, чтобы пришедший ждал с пользой
 - d. На входе заполняется список вопросов. Некая анкета клиента, в которой он помечает, с чем пришел (как в Макдоналдс список заказа). Формализация вопросов ускоряет общение
 - п. Переориентация его активности в ваше русло, на ваши цели
 - i. Перенаправить на другого человека: «дежурный менеджер», «дежурный по пространству»
 - j. На визитке указывать время работы офиса: с... по... Тем самым ограничить посетителей в неудобное вам время
 - к. График приема (телефон многоканальный, чтобы легко дозвониться)
 - l. Совмещать встречи с обедом. Деловые обеды, как образно выразился руководитель, «путешествие на обед»
 - т. Организовать место для открытых встреч в компании (переговорные)

Внутрифирменные «тормозные колодки»

В этот раздел помещены прерыватели задач по горизонтали и вертикали. То есть речь пойдет о начальниках, подчиненных и коллегах. Особенно в крупных компаниях по тра-

диции сложились внеплановые совещания и сессии «стратегических летучек» и вопросов на 15 минут, которые затягиваются на часы. При регулярном, рваном графике продуктивность вашей работы снижается и выполнить запланированное практически нереально. Как быть в таких случаях? Идеально их предупреждать, но если они уже рядом, то стоит рассмотреть следующие рекомендации.

1. Вам назначили «внезапное совещание»
 - a. Участвовать в совещании по телефону
 - b. Проводить совещание стоя. К примеру, в компании ВымпелКом имеется комната для совещаний, где нет стульев. При данной организации все вопросы решаются оперативно. Не возникает желания водить вилами по воде, поскольку все хотят поскорее уйти, в более комфортные условия
 - c. Разработать список совещаний, которые летучками не решаются. В итоге реестр совещаний, напротив каждого из которых — список решаемых вопросов
 - d. Сегментировать время проводимого совещания. Ставить маркеры времени, ритмоводители, в виде таймера на 10-15 минут. Каждый отрезок времени сверять с повесткой для ускорения продвижения к цели
 - e. Договориться о формате проводимых совещаний. К примеру, в компании «PPE Group» на стенах висят постеры: «10 правил совещаний». Это помогает совещающимся придерживаться установленных регламентов, стимулирует качественное и быстрое решение вопросов
 - f. В корпоративном руководстве прописать, что повестка на совещание высылается не позднее 24 часов до времени начала совещания. По определению, «внезапные совещания» исчезают, и у вас есть сутки, чтобы подготовиться к ним
 - d. Ввести правило защиты от совещаний. Описать, когда вы имеете право «отклонить приглашение на совещание»
 - п. Вести протокол и проводить совещание по протоколу. При этом должен быть ведущий, который следит за регламентом поднимаемых вопросов

i. Проводить совещание перед обедом: в таком случае каждый участник стремится говорить по конструктиву, поскольку задержка оборачивается для него запозданием обеда и его укорачиванием

2. Внеплановое распоряжение начальства («начальская дурь», помехи со стороны руководства)

- a. Организовать референта, который распределяет поручения от руководителя подчиненным в определенные окна
- b. Дать руководителю обратную связь в виде тренинга, к чему приводят внеплановые «дергания» персонала
- c. Дать руководителю возможность выставить приоритеты задач, это в случае, если он «вменяемый»
- d. Фиксировать его распоряжения и показать через неделю: что и как давалось с его стороны. Указать, какая часть из них «В», а какая — «А»
- e. Получать у руководителя «интервал ответственности». Промежуток времени, в течение которого руководитель не вмешивается в работу сотрудника. Например, утром сотруднику поставили список задач — вечером проверили качество выполнения. В данном случае интервал ответственности равен рабочему дню, 8 часов. Если в понедельник поставили задачи и проверяем в пятницу, то интервал ответственности — неделя.

3. Громкие разговоры внутри отдела. Пришел заказчик, а остальные работают в себе

Сбои техники

Чем сложнее система, тем выше вероятность, что она выйдет из строя. Именно так звучит один из базовых постулатов кибернетики. В связи с тем, что современный темп жизни не позволяет отказаться от техники, мы вынуждены «подружиться» с ней и быть готовыми к сбоям. Решения этих мелких и крупных технических неприятностей описаны в этой части.

1. Сбои техники

- a. Составить график контроля техники (регулярный техосмотр). Таким образом вы будете в курсе «вероятности возникновения проблем»
- b. Инструкции по исправлению проблем
- c. Договоренность с копи-центром на предмет аренды или приоритетной печати
- d. Всегда в офисе должен быть запасной картридж к принтеру
- e. Продумывать дублирующие функции (сканер, копир, цифровой фотоаппарат). Если сломался копир, то можно снять копию через факс, сканер и принтер
- f. Сфотографировать и выслать печатные материалы
- d. Провести учебные тревоги, отработка экстренных ситуаций
- п. Создавать когнитивные карты. Описание инфраструктуры в радиусе офиса. Где что можно купить, напечатать и т. д.
- i. Наладить позитивную коммуникацию с соседями, помощью которых можно воспользоваться в случае аварии

2. «Не доходит почта»

- a. Иметь резерв в виде бесплатных серверов. Рекомендуется mail.ru, yandex.ru
- b. Уметь быстро найти и переслать требуемое письмо
- c. Настроить почтового клиента на быстрый доступ к недавно отправленным e-mail

Личные и мировые проблемы

В этом разделе собраны персональные причины «неожиданных» срывов рабочего графика. Сюда относятся как пробки, так и проблемы с тонусом организма, нашествие родственников и природные катаклизмы. На сегодня это самый слабо разработанный сегмент предотвращения потерь времени. Поэтому мы готовы принять и рассмотреть каждое из ваших новых, не описанных ниже решений. Находки можно присылать по адресу info@time-m.com с пометкой в теме письма: «Воры времени».

1. Пробки

- a. Хорошее решение — параллельная деятельность
 - v. Сделать серию коротких звонков
 - vi. Используя фри-хендс, провести ряд длинных звонков
 - vii. Прослушать аудиокурсы: бизнес, иностранных языков и т. д.
 - viii. Прослушать аудиокниги
- b. Вам требуется знать транспортный трафик. В какое время бывают пробки, варианты объезда. Планировать поездки в «беспробочное время»
- c. Встречи назначайте близко к метро, чтобы не было потерь времени на дорогу
- d. Научитесь использовать Web-камеры. Проводить виртуально встречи вместо поездок на порядок дешевле
- e. Попробуйте устраивать совещание в машине: «я вас подвезу»
- f. Чтобы избежать пробки утром (до работы), можно вставать пораньше до начала пробок и по пустой ночной Москве мчаться за считанные минуты до рабочего места (так делают многие знакомые консультанта Ирины К.)
- d. Чтобы избежать пробки вечером (после работы) — завести абонемент в спортивном клубе рядом с работой и после работы идти заниматься спортом, а после занятий спортом уже пройдет час-пик, вот тогда — домой!
- п. Если живешь рядом с коллегой по работе, то можно договориться ездить по очереди то на его, то на своей машине, тогда «свободный» водитель сможет разобрать по пути, например, рабочие бумаги
- i. Использовать «смешанный» способ передвижения по городу. Например, на машине доезжаешь до определенной станции метро (до которой можно добраться без пробок), затем пересаживаешься на метро и едешь до пункта назначения (особенно удобно, если он находится рядом с метро)
- j. Если нужно что-то привезти/отвезти и не обязательно личное присутствие, то можно воспользоваться курьерской службой (К примеру, в Москве

за 92 рубля они приедут к тебе за пакетом и отвезут его в нужную точку. Не верите ценам? Обратитесь по адресу info@time-m.com, чтобы получить контакты курьерской компании, мы раньше тоже не верили, а сейчас регулярно пользуемся данным видом услуг)

2. Внезапные личные проблемы с самим собой (заболел, недомогание)

- a. Держать одного сотрудника в курсе проекта. Строить работу в парах (кластерная модель)
- b. Предусмотреть возможность «виртуальной работы, домашний офис»
- c. Заключить «договор с организмом»
- d. Воспользоваться тонизаторами — чай из кокки :)
- e. Регулярно принимать витамины, полноценно высыпаться, заниматься физической активностью
- f. Максимально эффективно использовать то время, когда ты чувствуешь прилив энергии и сил, а также особое вдохновение при работе (чтобы на время недомогания оставалось поменьше несделанных дел)

3. Нашествие родственников и/или друзей

- a. Оговорить с близкими людьми ситуации, когда стоит звонить, а когда лучше подождать
- b. Обозначить явным образом, что срочно, что важно
- c. Иметь договоренность с гостиницей: куда их переселить
- d. «Мы приедем» — в ответ сказать: «Меня нет в городе!»
- e. Частичное участие в общении с ними, переадресация к другим по решению проблем. Участие иными ресурсами, а не временем
- f. Загрузить приехавших родственников сразу, чтобы реже приезжали. К примеру, дать им уборку дома, закупку на рынке и т. д.

4. Животные

История одной из участниц: «утром убежала собака, не могу закрыть ворота: она не зайдет, и поехать не могу. Пришлось 30 минут ее искать, в итоге график дня сбит с самого утра...»

- а. Привязать поводок с блокиратором
- б. Прорезать дырочку в двери, чтобы могла самостоятельно возвращаться

5. Природные катастрофы (свет отключили и т. д.)

- а. Разработать алгоритм работы в случае, если нет:
 - ix. Света
 - х. Связи
 - xi. Иные катаклизмы
- б. Иметь в офисе запас бумажных материалов на случай отказа света либо компьютерной техники
- с. Продумать энергонезависимые аппараты. К примеру, принтер на батареях
- д. Воспользоваться методикой «договориться с техникой». Подобная ситуация наглядно демонстрируется в фильме «Миссия Серенити», последние 15 минут фильма

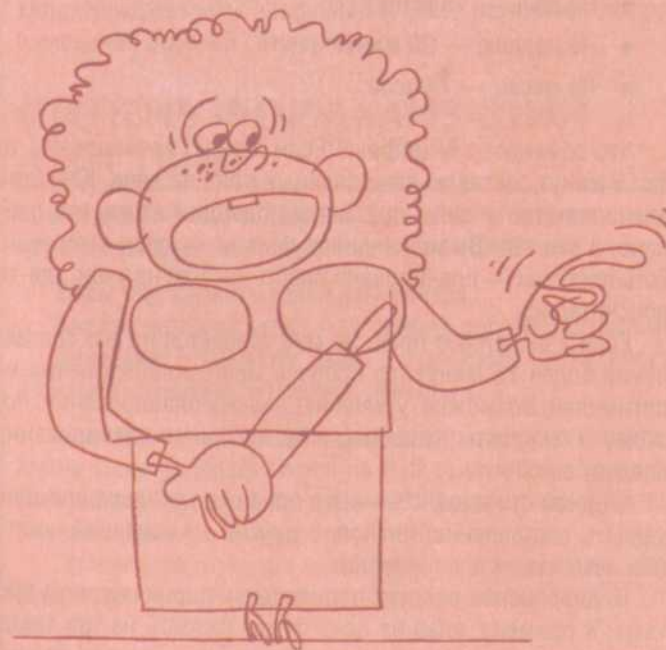
ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...

1. Выберите и выпишите 1-2 пункта по каждому из воров времени, которые приемлемы для вас.
2. В ближайшие 1-2 месяца практикуйте их и оцените полученные результаты.



ПРАКТИКУМ

Инструменты планирования



Начиная планировать, важно понимать, когда следует остановиться. Если уделить этому процессу избыточное количество времени, тогда когда же выполнять планы? А если уделили недостаточно времени — то качество плана резко падает, что заметно чувствуется в процессе его выполнения.

Эмпирическим путем выведено оптимальное время для составления планов. Цифра эта — 1 % времени от планового периода. То есть если я собираюсь написать план на день, мне достаточно 1% от 24 часов, что составляет примерно 15 минут.

Нормативы времени на составление планов

- Надень — 15 минут
- На неделю — 90 минут
- На месяц — 7 часов

Что означают эти цифры? Если я умею планировать, то за 15 минут составляю качественный план на день. Качество плана понятно в конце дня, когда подводим итоги, что сделано, а что нет. Выполнены все пункты — план отличный. Есть пробелы — планировали слабо, чего-то не учли, где-то просчитались.

Если я выполняю план, но мне требуется на его составление более 15 минут, то процесс моего планирования не оптимален. Возможно, у меня нет навыка планирования, поэтому и скорость невелика, или алгоритм планирования следует заменить.

С одной стороны, 1% — это ориентир, сколько времени уделять составлению планов, с другой — критерий, «есть или нет» навык планирования.

Планирование следует производить порциями, или тактами. К примеру, план на день лучше разбить на три такта.

Первый — вечером предыдущего дня. Набрасываете штрихи завтрашнего дня, крупно, без точных деталей. Утром, придя на работу, получив вводные, понюхав обстановку, уточните свой план. Уже более детально прорисуйте свой день. После обеда, когда часть дел решена, часть потеряла актуальность, пришли новые вводные, снова уточняйте свой план. Поступайте как художник. Вначале делаем первые наброски карандашом, слегка помечаем контуры. После уже более четко рисуем границы и фигуры. И наконец, наносим краски, завершая картину. Основная идея разбиения плана на такты: плох тот план, который нельзя изменить. План должен стать вашим союзником. А поэтому его основная задача — помогать вам. Следовательно, подчиняться, учитывая изменения окружающей среды.

Аналогично поступаем с планированием недели. В пятницу следует наметить основные события будущей недели. Никогда не уходите с работы, пока не выполните отчет за неделю и план следующей недели. Только в этом случае, если вам интересны результаты вашей деятельности, вы сможете реально ими управлять и при этом спокойно отдыхать в выходные. А начиная с понедельника, ежедневно можно вносить коррективы в недельный план, исходя из скорости изменения рабочей ситуации.

СТЕПЕНЬ ФОРМАЛИЗАЦИИ ДЕЙСТВИЙ

Всю управленческую деятельность можно поделить на три крупных пласта. Уровень целей, задач и действий.

Цель: подготовить пакет документов.

Задачи: оформить счет, подготовить договор, сделать акт.

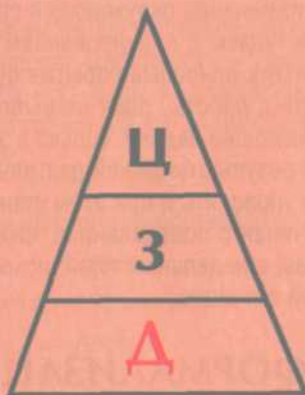
Действия: открываем файл с шаблоном счета, вносим название компании, изменяем сумму и т. д.

Достижение любой цели можно разложить на несколько задач. Цель подразделяется на 3-9 задач. Чтобы реализовать задачу, следует выполнить определенные действия. Каждая задача на 3-9 действий.

Правило первое: при выполнении всех действий, которые входят в задачу, автоматически решается задача. Если

вы сделали все действия, а задача не решена — ищите скрытые действия. То, что реально надо сделать, но вы об этом не подразумевали. Решив все задачи, автоматом получаем готовую цель. И опять же, вроде все задачи выполнены, а цель не достигнута — сразу на поиски скрытой задачи. Важным нюансом является то, что порядок и масштаб задач и действий у каждого человека могут быть различными. Как я люблю повторять на тренингах: «в жизни много правильных ответов».

Степень формализации действий



Анекдот 90-х про скрытые действия:

- Братан, у меня тачка не едет.
- Колеса пинал?
- Ага!
- Стекло протирал?
- Да!
- Ну, тогда не знаю.

Опираясь на пирамиду цель — задачи — действия, выделим три масштаба времени, для каждого из которых применимы свои инструменты достижения планов. Список выглядит так:

- Уровень целей — план на месяц
- Уровень задач — план на неделю
- Уровень действий — план на день

Так как цели мы рассмотрели, то план на месяц будет состоять из списка того, что вы хотите и к какому сроку. Планы на неделю — список задач, решив которое можно достичь цели. А вот самое интересное: план на день — описание конкретных действий. Именно им и займемся, переходя к следующему разделу нашей книги.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ

Что такое хороший план? Каждый раз задаю этот вопрос участникам тренингов. Получаю совершенно разные ответы: «когда все учтено, когда начальник доволен, когда достигаем целей, когда все идет по плану...». Лучшая формулировка: план должен доставлять удовольствие. Удовольствие от плана только тогда, когда он на 100% выполнен. То есть реален, учитывает все возможные и непредвиденные факторы.

Типичная картина руководителя. Каждое утро планирует будущий день, запикивая в свой график все что можно и нельзя. Ведь половину задач нужно было выполнить еще вчера! «Надо было вчера!» — самый очаровательный ответ от участников! Самый русский ответ. Правда в том, что треть предприятий России живут в таком графике. Сверху приходит нагоняй к задачам с грифом «надо было сделать»

вчера». Стресс и самообман, одним словом. Естественно, в таких условиях тайм-менеджмент воспринимается как на-смешка. «Какое тут планирование, если задач реально больше наших физических сил», — и такое регулярно я слышу от участников тренинга.

Стоп! Нажмите на паузу. Осознайте: если ничего не менять, то дальнейшие годы пройдут в такой же суете и спешке. Решите для себя, чего хотите? Если решите изменить ситуацию, то дальнейшие рекомендации вам помогут. Если читаете, чтобы убедить себя: «Планирование бесполезно!» — то закройте эту книгу, она вам не поможет. Лучше идите и быстро выполняйте «надо было вчера!».

Итак, первый признак: хороший план, который ежедневно на 100% выполнен. Качество вашего плана становится понятно в конце дня, когда вы оцениваете, сколько из задуманного выполнено.

Признак второй: план должен доставлять удовольствие. Ваша картина, скорее, выглядит так. Утром написали список «что надо». К вечеру выполнили часть. Запланировал 10 дел — сделал 5, запланировал 6 — сделал 4, запланировал 4 — сделал 2. Каждый раз неудовлетворенность от результата. Хотели одно — получили другое. И так каждый день. Кто знаком с сексом, то наглядная демонстрация. Вы начи-



наете, продолжаете, и в самый важный момент вас отрывают и не дают выполнить все до конца. Удовольствие? Ха! Кайф обломали. То же с планами. Ежедневное чувство неудовлетворения по окончании рабочего дня: «Все так и не успел!» Каждое утро — преодоление страха «знаю, планировать надо, чувствую, опять не успеваю».

Так вот, чтобы ежедневно план доставлял удовольствие, следует соблюдать всего три правила.

- Формулировка на результат
- Норматив
- 60:40

Формулировка на результат

Рассмотрите две записи в органайзере:

1. Позвонить Глебу Алексеевичу
 2. Согласовать с Глебом Алексеевичем дату презентации
- В первом случае вы набираете его номер, там занято.

В ЖИЗНИ МНОГО ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ



Кладете трубку и вычеркиваете из органайзера этот пункт. Ведь дело сделано — «вы уже позвонили». Спрашиваю сотрудника:

— Звонил Петру?

- Да!

— Ну как, он согласен на наши условия?

— Не знаю, было занято!

Мозг так устроен, что вы получаете от него то, что требуете. Требуете процесса — получаете его. Требуете результата — получаете результат. И в данном примере вторая формулировка той же задачи — результативная. Вы набираете номер Глеба Алексеевича, там занято. Вы пишете ему письмо, просите, чтобы коллега передал ему, лично заходите к нему в кабинет, берете за грудки: «Глеб, когда будет дата презентации?» То есть все вышеперечисленное — всего лишь средства достижения результата «согласовать дату презентации». И наша натура не останавливается, пока не будет выполнено то, что записано.

Настоятельно рекомендую фиксировать пункты плана как сформулированные на результат. Признаки такой формулировки. Во-первых, это 2-3 слова. Одним словом, передать результат невозможно. Во-вторых, в формулировке должен присутствовать глагол в завершенной форме. К примеру: сделать, завершить, отдать, проверить, согласовать, выполнить, сдать, купить, пригласить и т. д. Все эти глаголы завершенной формы, то есть они «результатирующие» наших действий. Теперь более подробно, на примерах из практики.

ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ИМПР

История, произошедшая со мной осенью 2005 года.

В течение дня заглянул в список дел секретаря. Обнаружил строчку «ДИКТОФОН». Мне она не была понятна, задал вопрос.

— Оль, что означает этот пункт плана?

— Диктофон! — торжественно отвечает она.

— Слово мне понятно. Расскажи, что тебе нужно выполнить, чтобы закрыть этот пункт.

Уже нет быстрого и гордого ответа. Ольга задумывается, и реально видно, что она тужится, пытается вспомнить.

— Может, купить диктофон? Хотя они у нас есть. Зарядить? — и устремляет на меня глубокие голубые глаза. Я понимаю, она взглядом просит у меня подсказки. Ольга реально в тупике. Утром, получив от меня распоряжение «вечером переписать все записи с диктофонов на сервер...», она для быстроты записала как ключевое слово «ДИКТОФОН». В течение дня работа настолько поглощает, что вспомнить в подробностях, что было утром, по одному слову порой невозможно. И вот мы наблюдаем именно такой случай. Поручение, отданное руководителем, записано так, что выполнено быть не может.

Следующий пример рассказал участник во время тренинга в городе Иркутск.

Вадим: «Совершенно верно! Одним словом передать суть невозможно. Порой напишешь "Деньги". И потом утром вспоминаешь: ты должен? Или тебе должны?» — группа взрывается хохотом и аплодисментами. Это всего два наброска. Уверен, вы можете вспомнить в своей жизни подобные ситуации. Теперь, зная, к чему могут привести подобные действия, «чтобы быстрее записать», мы должны работать на опережение. Задачи в органайзере фиксируем «на результат».

Норматив

Правило гласит: каждая задача должна получать четко выделенный, ограниченный бюджет времени на выполнение. Иначе, если вы не ограничите время выполнения, вступает в силу закон Мерфи: «работа отнимает все отведенное на нее время».

Вы пишете 5 задач на день. Каждая из них должна получить четкие рамки, сколько времени требуется на ее выполнение. Время должно быть реальным. Поможет в определении норматива чувство времени, о котором мы уже говорили ранее. Норматив задает темп работе. Мы как существа биологические живем ритмами. Рамка времени на каждую задачу помогает держать хороший темп. Это как нога на педали газа. Есть рамка — нога жмет педаль, и машина держит нуж-

ный темп. Убрали рамку — убрали ногу с педали газа. Машина снижает скорость и едет некоторое время по инерции. Потом останавливается. В нашей культуре это красиво изображено в фильме «Формула любви». Когда карета графа Калиостро сломана и барин общается с крестьянином Семеном.

— Что с каретой, Семен?

— Ось полетела, барин. За день сделаю.

— А за два?

— Сделаем за два.

— А за пять дней?

— Ну... если постараться, можно и за пять.

— А за десять дней справишься?

— Ну, ты, барин, задачу ставишь. За десять чтоб успеть, помощник нужен. Ното sariens.

— Бери кого хочешь, но чтоб карета была готова не ранее чем через десять дней!

В нашей родной стране таких умельцев достаточно. Растягивать выполнение работы — это глубокое культурное наследие социалистических планов.

Вывод: после формулировки задачи на результат задать ей рамку времени. Сколько будет весить задача в часах, минутах. Это позволяет держать темп в процессе выполнения работы.

60:40

Когда вы составили список задач на день, сформулировали каждую на результат, оценили и задали норматив, следует прибавить к сумме всех нормативов 40% времени. Так вы узнаете длительность своего рабочего дня.

К примеру, у вас задач на 5 часов согласно второму правилу планирования. Это 60%. Добавив еще 40% (3 часа), получите 8 часов. Такова будет реальная длительность вашей работы.

Планировать по нормативу следует только часть рабочего времени. Это 60% рабочего времени. Получается, что при 8-часовом рабочем графике 5 часов — задачи по нормативам, 3 часа — буфер. Запас времени — на форс-мажоры, входящие звонки и задачи. На погрешность в определении времени на выполнение дел. При этом если при планировании у вас задачи укладываются только в 6 часов и никак иначе, это нормально. Просто отдавайте себе отчет в том, что длительность графика работы будет 10 часов. В итоге

вы знаете, когда реально освободитесь, и можете предупредить близких, чтобы скорректировать планы на вечер.

Процедура 60 : 40 позволяет вам реально оценить, когда завершится рабочий день. Если я упаковываю задачи с учетом буфера, то имею возможность регулярно выполнять свой план. В течение месяца максимум один-два дня выпадут из этой пропорции. В остальные вы на 100% выполните задуманное. А это, как мы уже решили, удовольствие. Каждый день. Удовольствие дает дополнительную мотивацию. Этим вы замыкаете «классный порочный» круг: планирую — 100% выполняю — получаю удовлетворение — снова планирую... Оцените свой порочный круг. Не пора ли сменить его?

На этом основные правила завершены. Акцентирую ваше внимание, читатель: соблюдая эти три правила, мы получаем хороший план. План, который на 100% выполним, а значит, приносит удовольствие.

Перейдем к дополнительным правилам планирования.

ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...



1. Откройте свой план на сегодня. Проверьте каждый пункт плана, как он описан — на результат или процесс?
2. Пункты «не результат» перепишите, учитывая рассмотренные выше критерии: минимум 2-3 слова и глагол завершеного действия.
3. Оцените каждый пункт плана по времени. Сколько нужно реально часов, минут, чтобы выполнить этот пункт.
4. Просуммируйте норматив всех пунктов плана за день.
5. Заложите резерв времени 40%, чтобы план стал на 100% реальным.

ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ

Уровень дневного масштаба, или ОПЕРАТИВНЫЙ. Это планирование на день грядущий. Рекомендуемые инструменты планирования:

- Держать в «голове»
- E-mail

- Список дел
- Секретарь
- Метод Швабры
- В-ABB
- Карта мыслей
- 4 по 25
- Принцип очереди

Держать в «голове»

Когда применим данный метод планирования на день? Когда несколько дел? Вы уже знаете правило семи, и, наверное, первая мысль — «пять — девять дел можно удержать в голове». Совершенно верно, удерживать. То есть помнить такое количество дел реально. Однако где место для того, чтобы думать? Если ваше сознание будет занято только тем, чтобы помнить, какие задачи следует выполнить, то ресурсы для «думания» исчерпаны. Поэтому рекомендуем отказать от затеи использовать сознание как записную книжку. Пользоваться таким методом следует, только когда на день — одна задача. Или на выходных, в отпуске. Когда вам не столь критичны результаты и плотность дел низка.

Как только в голове оказываются даже две задачи, в случае дефицита времени они вступают в конфликт, и одна из них будет вытеснена, будет забыта. Только одна задача может полноценно храниться в сознании даже в состоянии стресса, позволяя вам свободно думать над ее решением и выполнять действия, ведущие к достижению поставленной задачи. Поэтому для руководителя этот инструмент неприемлем. Разве что вам безразличны результаты вашей работы — тогда можете «держат планы в голове».

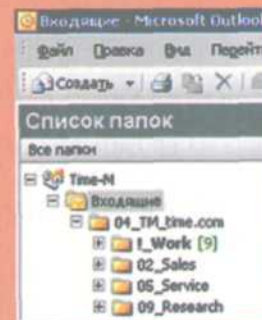
Плюсы	Минусы
Просто применять, ничего дополнительного, кроме головы, не надо	Ограниченность только 1 задачей
	Риск потери, забывания задач
	Нет возможности объективно оценить «что хотел/чего достиг»

E-mail

Почтовый клиент зачастую используется как органайзер. Самые распространенные — The Bat, Outlook, Outlook Express. Приходит письмо, в нем описание задачи. Читаем, выполняем, удаляем, переходим к следующему письму. Достаточно удобно. Осталось только исправить ошибки работы с почтой — и можно считать, что подходящий органайзер у вас под рукой.

Первая базовая ошибка: УДАЛЯТЬ ПИСЬМА. Все пришедшие вам письма нужно сортировать и сохранять. По крайней мере, пока не завершится проект, по которому идет переписка.

Пример структуры папок в почтовом клиенте



Предлагаю рассмотреть один из оптимальных алгоритмов работы с почтой.

1. Создаем папку «!_Work». Восклицательный знак в начале позволяет всегда быть этой папке быть в самом верху, что облегчает визуальный поиск и ориентировку.
2. В ней создаем структуру папок под проекты, в которых вы участвуете. Названия категоризируем по проектам либо людям. То есть у вас появляется ряд папок, поименованных именами людей, либо по названиям проектов.
3. Когда подготовлена структура папок, следует освоить последовательность сортировки.
4. Нажимаем отправить/получить. Допустим, получаем 19 писем, они — в папке «Входящие».
5. Во-первых, бегло просматриваем их на предмет спама, ненужных писем. Их удаляем. То есть зачищаем наш ящик от задач «С». Удалили 9 писем, осталось 10.
6. Оставшиеся письма прочитываем и определяем, какой они категории — «А» или «В». Если письмо «В» — перемещайте его в папку «!_Work». Переместили 7 писем, осталось 3.
7. Теперь следует оценить оставшиеся 3 письма категории «А» по критерию «время, необходимое для написания ответа». Если ответ займет не более нескольких минут, сразу их отпишите и положите в проектную папку архива. Ответили на 2 письма, осталось 1.
8. Теперь приступайте к работе с письмом категории «А».
9. Выделите в течение дня 1-3 окна для ответов на письма из папки «!_Work». Рекомендую утвердить такие окна утром, перед обедом и вечером. Их длительность и количество — по вашей потребности.

Представленный выше алгоритм прост, удобен и очень функционален. Такая схема позволяет держать в регулярном порядке вашу переписку. В любой момент времени можно получить доступ к нужному письму. Позволяет по завершении проекта легко создать архив и облегчить объем почтовой программы.

Когда завершена работа с проектом, просто откройте почтовую папку, выделите все письма в ней. Захватите мышью и перенесите их в папку на диске. Каждое письмо будет представлено как отдельный файл. Далее заархивируйте файлы, и получится один архивный файл со всей вашей перепиской по данному проекту.

Многие используют почтового клиента как органайзер. Написали себе письмо — вот и задача, которую нужно сделать. Выполнили ее — переместили в папку «Сделано». Руководитель Дмитрий использует этот способ так. Если он на работе и вспоминает, что ему необходимо сделать дома, он пишет себе письмо на домашний адрес. А когда он находится дома и приходят мысли по работе, чтобы не забыть сделать их — фиксирует в письме и направляет на рабочий адрес.

Плюсы	Минусы
Сочетает в одном лице органайзер и почтовую программу	Всегда нужен под рукой компьютер
Позволяет создавать иерархию папок, следовательно, целей, задач и действий	
Имеется возможность быстрого поиска по ключевым словам	Требуется время на освоение и настройку программ
Возможна сортировка по любому критерию	

Список дел и карта мыслей

Это два структурно разных способа выкладки, представления информации на бумаге. В таблице приведены сравнительные данные по каждому инструменту.

Список дел известен нам со школы. Все наши планы и заметки мы делаем именно им. Поэтому этот инструмент уже хорошо отработан, как привычка. Другое дело — карта мыслей. Для многих людей этот загадочный инструмент встречается впервые. В двух словах суть его такова. В центре листа рисуем кружок. В круг ставим дату. Отводим черту

СПИСОК ДЕЛ	КАРТА МЫСЛЕЙ
Левополушарный метод	Правополушарный метод
Последовательность задана	Последовательности нет
Удобен при фиксации дел, привязанных к точному времени, хронологической шкале. К примеру: 11.15, 17.00	Применим для фиксации дел, не привязанных к точному времени. Дела, привязанные к событиям. Ситуации «если... то...». К примеру: решить с Сергеем вопрос по бюджетам, когда он заглянет в офис
Скорость доступа к каждому из элементов медленная, как в магнитофонной ленте, нужно отмотать на требуемый сегмент	Скорость доступа одинаково высока к каждому элементу. Аналогия — CD-диск, где перемотать фильм — доли секунд. (На базе карт мыслей реализуется доступ к креативу)
Аналитический метод, хорош для описания деталей процесса	Творческий метод, применим для создания чего-то нового
<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести собеседование 2. Отправить @ 3. Заключить договор 4. Получить разрешение 18.09.06	

от поверхности центрального кружка в любую сторону и фиксируем название задачи или действия, которое мы планируем выполнить. Обводим его в круг или овал. И таким образом набрасываем следующие задачи. Как спутники запускаем на орбиту вокруг нашей даты задачи, требующие нашего участия. Важно при зарисовке не придерживаться последовательности заполнения орбиты, типа слева направо или наоборот. Этот метод требует произвольности, а не последовательности.



Подводя итоги, следует понять границы применимости каждого из методов. Если у нас задачи привязаны к точному времени: 12.00, 15.05, — то их фиксируем списком дел. Напротив каждого прописываем время начала выполнения. А вот задачи типа «если Петрович подготовит отчет, то внести его в реестр отчетной документации» очень удобно фиксировать картой мыслей. Чтобы организовать на основе списка дел и карты мыслей удобный планировщик на день, следует лист разделить на две половины. На одной — создать шкалу времени с утра до вечера. На второй — свободной — рисуйте карту мыслей задач, не имеющих четких временных точек старта. При этом в течение дня по мере появления новых задач вы быстро определяете, куда ее записать. Задайте вопрос: когда ее нужно сделать? Если время не задано — «в течение дня, главное — сегодня», насаживайте «новый Чупа-Чупс» на ядро карты мыслей и обводите овалом. Если же «в 13.15 начать отзвон по клиентам», то напротив шкалы времени фиксируете, что делать.

Руководителю рекомендуется овладеть обоими методами, так как в его работе регулярно встречаются задачи, требующие то «аналитики», то «творчества». Практикуя рисо-

вание карт мыслей в течение двух-трех недель, вы сможете перевести это на уровень навыков.

Секретарь

Отличный инструмент. Один только минус — удовольствие дорогое. Хороший секретарь, или, точнее, помощник руководителя, требует отнюдь не слабой оплаты труда. Рекомендуются для высшего управленческого звена: председателей правления, директоров. Секретарь хорош, если секретарь обладает слепым методом набора, навыками быстрого чтения, отлично разбирается в офисных приложениях и Интернете. Умеет сортировать и приводить в порядок информацию как в электронном, так и в бумажном виде. Кроме того, должен буквально с полуслова понимать руководителя, чтобы экономить время на коммуникацию. Умело отсеивать входящий мусор, точно фиксируя, кто, когда и с какой целью звонил. Он также должен уметь планировать график руководителя, то есть обладать навыками тайм-менеджмента, хорошо общаться и сглаживать острые углы, легко работать в стрессе и конфликтных ситуациях.

Плюсы	Минусы
Все может, радикально облегчает жизнь	Дорогое удовольствие. К примеру, в Москве от 600–1500 у.е. в месяц обходится «аренда» такого организера
	Требуется время на подбор подходящего секретаря и введение его в специфику работы

Метод швабры

Реальная история. Англия, 50-й год прошлого века. Вице-президент Бетл-Хим Шваб вызывает консультанта Ли и просит дать совет по лучшему управлению делами. Недолго думая, Ли предлагает следующее:

— Напишите список дел, которые собираетесь делать завтра. Теперь выберите из них самое важное, самое ценное. Завтра утром приступите к нему. Ни на что не отвле-

кайтесь, пока его не завершите. После выполнения снова пересмотрите список. Возможно, появились новые задачи, которые требуют решения. Выберите на этот раз самую важную задачу и незамедлительно приступайте к ее выполнению. И в такой последовательности работать до конца дня.

Даже если вы не дойдете до конца списка, вы выполните самые важные задачи. Работайте так каждый день, и результаты не заставят себя ждать.

«Насколько сочтете этот совет ценным, столько мне и заплатите», — с этими словами Ли удался.

Иллюстрация метода швабры

1

2 — А

3

4

...

СПИСОК

приоритет



Через две недели Ли получает чек на сумму 25 000 долларов. На чеке внизу мелкой строчкой было написано: «это был самый лучший совет по менеджменту, который я услышал за последние 20 лет!»

Это хорошая и поучительная история. Одно но: Англия, прошлый век. Россия, XXI век: насколько может позволить себе управленец весь день работать, не отрываясь ни на какие задачи, пока не завершит их? Практически нереально, находясь в офисе, пользоваться этим советом. Данный метод хорошо подходит только для закрытых часов, или day off, о которых речь пойдет дальше. Именно в такой день метод Швабры позволяет полноценно и качественно «зачистить» рабочие задачи, сконцентрировавшись на крупных, «дорогостоящих задачах».

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?



ПРИМЕЧАНИЕ

Почему метод швабры? Производная от имен героев этой истории Шваб и Ли. Только имена чужие, нерусские. А вот слово швабра всем знакомо со школы, когда драили полы, будучи дежурными по классу. Используя такую швабру, можно быстро зачистить рабочий график. Графически обозначается так: стержень швабры — список дел, а поперечная палка — приоритеты. Ведь суть метода — составить список и периодически менять тряпку (определять приоритеты), выполняя только важные задачи.

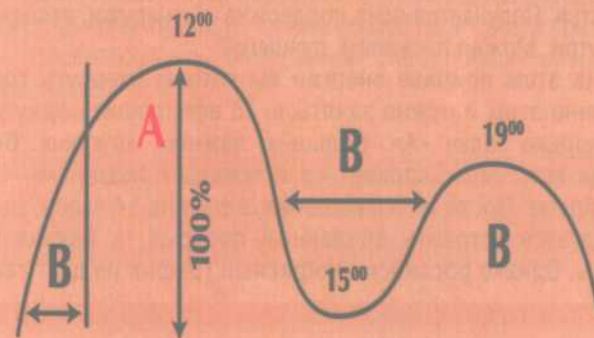
Плюсы	Минусы
Самый быстрый инструмент, ведущий к успеху. Недаром, его оценили на 25 тыс. долларов	Сложно использовать в офисном режиме работы. Реально помогает только в «закрытые часы»
	Требует высокой мотивации, чтобы заниматься «неинтересными» задачами в первую очередь

В-АВВ

Мы с вами недалеко ушли от животных. По-прежнему являемся частью природы. Нашей активностью управляют биоритмы. На данном рисунке представлен суточный биоритм. То есть так изменяется степень нашей активности, энергетики в течение 24 часов.

На данной схеме два холма. Первый примерно вдвое выше второго. С восходом солнца активность организма начинает возрастать и достигает своего максимума в полдень. После обеда — небольшой спад, после которого —

Графическая схема суточного биоритма



С ВОСХОДОМ СОЛНЦА
АКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗМА
НАЧИНАЕТ ВОЗРАСТАТЬ
И ДОСТИГАЕТ СВОЕГО
МАКСИМУМА
В ПОЛДЕНЬ.



очередной подъем. В четыре часа утра физиологическая активность организма вдвое меньше, чем в полдень. То есть в 12 часов дня на 100% выше степень внимания, сила и скорость реакции, чем в четыре утра. Попробуем расположить выполнение задач согласно этим волнам.

Рабочий день будем начинать с задач категории «В». Важных, но не срочных. Важно, чтобы эти задачи были по продолжительности не более 1,5-2 часов. То есть вы должны быть полностью уверены, что успеете завершить за час-два начатую работу. По их завершении вы получаете две волны энергии. Первая — вдоль растущего графика биоритма, вторая — мозг впрыскивает в кровь эндорфины, гормоны счастья. Мы так устроены, что после завершения полезного дела мозг реагирует секрецией гормонов счастья. Получается одна поддержка — снаружи, вторая — изнутри. Можно ли желать лучшего?

На этом приливе энергии вы готовы свернуть горы. Именно этим и нужно заняться. То есть решить одну или несколько задач «А». Больших, важных, крупных. Ведь когда есть силы, справиться с тяжелым заданием — не проблема. После их завершения, в районе 14 часов, рекомендуется устроить обеденный перерыв, в идеале поспать. Однако российский офисный график не дает такой



возможности. Поэтому если вздремнуть возможности нет, займитесь задачами «В». Однако послеобеденные «важные» отличаются от утренних. Эти задачи должны быть рутинными, не требующими серьезного умственного или физического напряжения. Сортировка почты, просмотреть новости в Интернете, разобраться с бумагами на столе, пройтись по кабинетам, решить ряд мелких вопросов. Работая в таком ритме, в начале 17 часов вы почувствуете очередной прилив сил. Тут уж беритесь решать задачи «В» произвольного характера.

Ежедневно живя и работая согласно такому графику, вы получаете поддержку со стороны природы. Борьаться с ней — дело неблагодарное. Сколько вам лет? Десятки? Природе — миллионы. Битва неравных. Оставьте даже мысли перехитрить мать-природу, лучше сделайте ее своим союзником. Воспользуйтесь ежедневной силой биоритмической активности.

**ИДЕЯ ПРОСТА: РАБОТАТЬ — КОГДА ЕСТЬ СИЛЫ,
ОТДЫХАТЬ — КОГДА СИЛ НЕТ.**





Представьте, что вы серфингист. Ваша задача — развить высокую скорость и преодолеть определенное расстояние. Когда биоритм на подъеме — это как волна, которую нужно просто поймать и оседлать, дальше используя ее силу, маневрируя доской, преодолеть маршрут. А когда волны нет — то приходится ее ждать либо гребти руками. Вопрос: насколько далеко уплыдем, гребя ладошками? А сколько сил затратим? Идея проста: работать — когда есть силы, отдыхать — когда сил нет.

Плюсы	Минусы
Учитывает естественную биологическую природу	Не всегда в офисе можно поспать после обеда
Позволяет ритмизировать работу — добиться высокой производительности без накопления усталости	Иногда приходящие задачи «А» требуют немедленного решения в периоды спадов энергии Учитывая, что биоритм диктуется солнечной активностью, то ежедневно идет смещение цикла времени на 3–5 минут. А часы мы переводим на летнее / зимнее время только 2 раза в год и сразу на 1 час



ПРИМЕР

ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Иркутская компания «ВостСибСтрой». При строительстве объектов используют профессиональные бригады китайских рабочих. Представьте себе строящееся здание, на котором работает сотня-другая китайцев. Как рассказал один из участников корпоративного тренинга Вадим, «работники они отличные. Им не надо объяснять, как делать и что делать. Поставил задачу — и работают. Только вот каждый день ровно в первом часу работа останавливается, и все идут обедать. После обеда вся сотня работяг ложится спать на часок. Не



по-нашему как-то, понять не могу, зачем они теряют время впустую?»

Что интересно, скорость работы и результаты этих китайских бригад выше, чем у российских, аналогичной квалификации. Для обычного глаза работают вроде неправильно. Ежедневно теряют час на сон. Однако, понимая биоритмы, мы с вами можем предположить, что именно за счет ритмизации ежедневной нагрузки китайские строители добиваются столь высокой производительности труда. Ежедневный дневной часовой тихий час позволяет восстановить силы и избежать перегрузок, а значит, качественно и оперативно выполнять поставленные задачи. Ну что, будем работать как китайцы?

4 по 25

Нарисуйте квадрат. Поделите его на 4 равные части. Шаблон готов. Подпишите последовательно в квадратах «сегодня», «завтра», «буфер», «обучение». Ваш рабочий день поделен на 4 части по 25%. Каждому из квадратов достается по 2 часа времени. Это означает, что каждый день необходимо уделять 2 часа задачам важным и срочным, которые следует решить сегодня. Это задачи «А». 2 часа посвятить задачам, которые потребуются завтра, то есть группа «В». Буфер, или запас времени на непредвиденные расходы, 2 часа, — использовать, если «А» или «В» вылезят за пределы своих установленных границ. И каждый день 2 часа необходимо посвятить обучению, развитию себя.

Метод позволяет держать ежедневно в балансе оперативный, тактический и стратегический разделы ваших планов. Один только минус: не каждый день удастся работать в таком режиме.

Плюсы	Минусы
Держит в балансе важнейшие составляющие рабочего графика	Не каждый день есть возможность уделять столь много времени обучению

Принцип очереди

В супермаркете есть несколько касс. К каждой из них подходят покупатели. Каждый покупатель — это задача, которую вам нужно выполнить. Короткая задача — пробить только жвачку. Длинная задача — покупатель с тележкой, полной товаров. На работу с ним потребуется куда больше времени, чем на клиента с одним товаром. Итак, задача — чтобы в очереди стояло как можно меньше покупателей. Чтобы в нашем списке задач их было минимум.

Принцип гласит следующее. Вначале выполнять задачи наивысшего приоритета. По-нашему, «А». Далее выполнять короткие задачи, начиная с самой короткой и по возрастанию. После их решения снова приниматься за задачи с наивысшим приоритетом.

Порционность задач

В данной главе мы рассмотрим, как можно сортировать выполнение задач, исходя из одного критерия: время выполнения дела. То есть сколько требуется времени, для того чтобы выполнить его. Условно разделим все задачи на категории 3, 15, 30, 90 минут. Для каждой из этих категорий будут работать свои правила. Для большего интереса начните с практикума, предлагаемого ниже.

ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...



ПРАКТИКУМ

В течение 2 минут напишите список дел, которые вы успеете сделать, если дать вам 3 минуты свободного времени. Учтите, каждое из них укладывается в 3 минуты, а не 3 минуты — на весь список. Далее напишите 3—5 пунктов дел, которые потребуют от вас больше трех, но менее 15 минут. Потом список дел, укладывающихся в 30 минут. И наконец представьте, что у вас выдалось 90 свободных минут. Что вы можете успеть выполнить в это окошко? Просмотрите полученный список и оцените, насколько для вас применимы нижеописанные правила порционности задач.

Правила порционности задач

3 минуты. Для задач, длительность которых занимает менее трех минут, используем правило «упал, отжался!». Или принцип «здесь и сейчас». Если задача требует менее трех минут для своего выполнения, нет смысла записывать ее в органайзер и думать, когда удобнее ее выполнить. Прямо сейчас возьмите и сделайте ее. Время, которое потребуются, чтобы сформулировать ее на результат, оценить ее приоритет, решить, в какое время лучше всего выполнять ее... Бред! Вы потратите больше времени на все эти процедуры, чем на то, чтобы встать, решить это дело и вернуться на место. Ни на секунду не задумывайтесь, «когда ее лучше сделать». Если задача короткая — быстро выполнили и забыли про нее.

Единственное, когда трехминутке позволительно уделить внимание на фиксацию в органайзер, — если выполнить ее сиюминутно не возможно. К примеру, дело на три минуты нужно выполнить на объекте, в котором вы будете вечером.

15 минут. Для дел этой категории используем «В"-ассорти». Выделите в рабочем графике одно-два окна в течение дня продолжительностью 60 минут. К примеру, утром и после обеда. В эти окна направляйте все задачи категории «В», которые занимают 3 - 15 минут. У вас получится нарезка из нескольких коротких задач. Как только подошло время окна выполнения, принимайтесь за их выполнение. Подобная компоновка позволит не терять концентрацию в течение дня, а если утро начать с такой нарезки, то вы получите лавиную порцию гормонов счастья уже в начале рабочего дня.

30 минут. Если задача требует 20-30 минут для своего решения, то это обычная плановая задача. Именно такие «30-минутные кусочки» следует формулировать на результат. Проставлять для них приоритет и определять оптимальное время выполнения. Это задачи, которые мы согласовываем с другими людьми, если они принимают в них участие и т. д. Еще раз подчеркиваю, это плановые задачи, к которым применимы основные правила планирования.

90 минут. Если задача требует для своего решения более часа, то следует применять правило «закрытого

часа». Закрытый час — это когда вы отключаете всю коммуникацию с внешним миром и погружаетесь в решение данной проблемы. Соответственно при закрытом часе вас уже не потревожат трехминутки и прочие задачи. Закрытый час позволяет сконцентрироваться на решении проблем.

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?

Несколько рекомендаций по выбору **органайзера** (системы планирования и управления задачами). Органайзер обязан обладать следующими характеристиками:

1. Он должен быть единственным. (Когда у вас 3 записные книжки и еще на компьютере часть дел фиксируется — неверно. Все должно быть в одном лице.)
2. Вы должны его понимать и любить, учитывая его недостатки. А они есть у любого органайзера.
3. Следует довести работу с планировщиком до уровня как минимум навыков, а в идеале — привычек.
4. Спектр решаемых вами задач диктует выбор органайзера: бумажный или электронный.

Формат: настольный или карманный и т. д.

Обязательно учитывайте вышеописанные рекомендации при выборе и в начале работы с личным помощником в управлении временем. Органайзер должен стать вашим другом. Друг — тот, кому вы доверяете. Если он постоянно «глючит» и зависает, можете ли вы назвать такого помощника другом? Я — нет. Друг — тот, кто помогает, кто оказывает поддержку в делах.

ФОРМУЛА УСПЕХА ЗА ДЕНЬ

Нам хотелось бы успеть многое сделать за день. Каждый из нас ищет, как это сделать. Мы ищем волшебную формулу «максимум успеть за день». В ходе консультационной деятельности я вывел следующее правило успеха рабочего дня.

«Четыре эквалайзера успеха»



Представьте себе четыре эквалайзера, каждый из которых мы условно обозначим как:

- Формализованность задачи
- Эффективность алгоритма или технологии
- Навык
- Входящие

Каждый из ползунков может варьироваться от нижнего до верхнего положения. Все, кроме второго, имеют плавный ход ползунка. И только второй, «алгоритмы», изменяется скачкообразно. Ниже подробно раскрыты возможности, которые открывает нам каждый из ползунков.

Формализованность задачи

Насколько детально известно, что и как следует сделать? Если вы беретесь за задачу, которую никогда не делали, и нет инструкции, как ее выполнять, то для вас формализованность задачи равна нулю. Если же у вас есть подробная схема описания того, что и как делать, то формализацию можно считать близкой к 100%. В идеале описанные бизнес-процессы и есть стопроцентная формализация задачи.

В нашей схеме чем выше вы поднимаете ползунки вверх и чем большее количество ползунков вверху, тем больше вы можете успеть перелопатить дел за день. Чем ниже расположены ползунки и чем большее их количество занимает нижнее положение, тем меньше шансов хоть что-то полезное выполнить за целый день. Получается, что от формализации задачи зависит многое, но не все. Второй ползунок — эффективность алгоритмов.

Эффективность алгоритмов

Отвечает на вопрос «КАК выполняю задачу?». Сюда относится как последовательность, пространственное расположение компонентов (если задача материальная), так и вспомогательный инструментарий для решения задачи. К примеру, стоит задача переименовать 100 фотографий. Указать в названии «банк федеральный» и в конце каждого файла — растущая нумерация «001», «002» и т. д. до 100.

Каждый файл переименовывать руками

1. Выбираете мышкой файл
2. Правой кнопкой меню — пункт Rename
3. Набираете название файла на клавиатуре «банк федеральный 001»
4. Жмете Enter, чтобы сохранить название файла
5. Ставите мышь на следующий файл
6. Повторяете 99 раз 1-5 пункты

Каждый файл переименовывать руками с использованием Shortcut буфера обмена

1. Выбираете мышкой файл
2. Правой кнопкой меню — пункт Rename

3. Набираете название файла на клавиатуре
4. Выделяете набранные символы, мышкой не включая последние 3 цифры
5. На клавиатуре Ctrl+C
6. Жмете Enter, чтобы сохранить название файла
7. Ставите мышь на следующий файл
8. Правой кнопкой меню — пункт Rename
9. На клавиатуре Ctrl+V
10. Нажимаете курсор «вправо»
11. Вбиваете нумерацию «001»
12. Жмете Enter, чтобы сохранить название файла
13. Повторяете 99 раз пункты 7-12

Пакетное переименование файлов с использованием специального Soft

1. Запускаем программу ACDSee
2. Выделяем мышью 100 файлов
3. На клавиатуре нажимаем F2
4. Набираем название файла на клавиатуре «федеральный банк»
5. На клавиатуре набираем «###»
6. Жмем Enter
7. Все 100 файлов переименованы. Всего за 6 действий!

При различной комбинации действий количество алгоритмов достигает полусотни!

Понятное дело, что только последний алгоритм из приведенных выше действительно эффективен. Он позволяет за полминуты переименовать 100 файлов. Заметим, что при решении аналогичной задачи последним алгоритмом 1000 файлов переименовываются за те же полминуты. А при использовании предыдущих время на выполнение задачи линейно количеству фотографий для обработки.

Важный фактор в работе — гибкость исполнителя при выборе алгоритма действий. Если нужно решить данную задачу на своем компьютере, где установлены все необходимые программы, то выбор очевиден. Если задача решается на компьютере, где нет ACDSee, то устанавливать ее имеет смысл при большом количестве фотографий, а если их 10-50, то мы используем «ручной» алгоритм All Shortcut».

Следующий пример эффективности технологий. Если рассмотреть в ретроспективе развитие письма, то раньше были глиняные дощечки, потом перья с папирусами, далее первые печатные станки. Позже появляется печатная машинка. Со временем она становится электрической. Наконец, появляются компьютер и первые текстовые редакторы. В России, кто помнит начало девяностых, Лексикон, МультиЕдит и матричный принтер. Сегодня стандарт работы с текстами — MS Word и лазерный принтер. Вплоть до того, что уже созданы программы распознавания голоса (к примеру, Dragon). Вы произносите слова, а в документе Word появляется текст. Это и есть эффективность технологий. Они постоянно развиваются, и следует быть в курсе, какие возможности они раскрывают, чтобы своевременно ими воспользоваться.

Навык

Третий шкалик — навык. Точнее, степень наработки навыка. Параметр линейно растет вверх. Начинается навык с 7-9 повторений. Далее, с каждым успешным повторением, скорость работы будет выше при последующем выполнении. Получается, при прочих равных условиях, если вы 100 раз выполняли одну операцию, а другой человек — только 10, то в 101-й раз вы сделаете работу быстрее, чем другой в 11-й раз. Общая логика: чем большее количество раз я выполняю определенные действия, тем быстрее я могу выполнить их в следующий раз. Получается, мы можем упражняться, чтобы добиваться все большей скорости выполнения дел. И наконец, четвертый ползунок, «входящие».

Входящие

Сколько времени вас отвлекали от выполнения запланированных дел? Вверху 0% — внизу 100%. Получается, если половину рабочего дня вас отвлекали, то ползунок располагается на середине отрезка. Чем больше вас отвлекают, тем меньше времени остается на выполнение запланированной работы. В идеале чтобы этот показатель был равен нулю. Тогда действительно можно полноценно сконцентрироваться на работе и успеть по максимуму выжать из рабочего дня.

Обратим внимание на взаимодействие всех четырех шкализаторов. Если формализация 100%, максимально эффективный алгоритм на сегодня, высокая степень автоматизации навыка и никто не отвлекает (входящие = 0), вы успеете очень многое сделать за день.

Если формализация на 0%, технологии каменного века, навыков нет и постоянно входящие звонки и отвлечения, то успеть что-либо практически нереально. Исходя из этого, выводим формулу успеха за день, четыре направления совершенствования:

1. Формализуйте свою работу
2. Ищите и осваивайте новые технологии
3. Отрабатывайте навыки
4. Защищайте свой день от входящих, «воров времени»

Это четыре направления, которые следует развивать. Четыре русла будущих рек, которые следует наполнить водой. Вашей энергией. Разрабатывая их и направляя усилия на совершенствование каждого из них, вы сможете успевать каждый день все больше и больше выполнять дел. Как сказала одна из участниц тренинга: «В рамках компании я вижу это так: отдел регламентации формализует бизнес-процессы; отдел IT занимается поиском и развитием технологий; отдел HR заботится о навыках персонала; секретари защищают сотрудников от входящих звонков. Каждый из ползунков выделенно обслуживается определенным отделом компании, позволяя расти всему персоналу одновременно». На мой взгляд, замечательное открытие руководителя компании «ВостСибСтрой». Именно так следует масштабировать инструменты персонального тайм-менеджмента на уровень компании.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Восполнение потерь времени
2. Перенос несделанного
3. «Закрытые часы»
4. Альтернативы: постоянно искать пути улучшения
5. Согласование временных планов с планами других

6. «Три тележки».

В отличие от основных правил планирования дня, без которых нельзя получить качественный план, дополнительные правила — всего лишь рекомендация. Если основные сравнить с двигателем, колесами и бензином, то дополнительные — это уже тюнинг нашего рабочего графика. Тонировка, магнитола, кожаный салон, кондиционер. Дополнительные правила создают комфорт и позволяют вам достигать еще большего результата, чем основные. Рассмотрим каждый из пунктов более подробно.

Восполнение потерь времени

Руководитель зачастую, если не каждый день, остается после работы, чтобы завершить дела. Похищая время личной жизни работой, мы пытаемся хоть как-то угнаться за растущей скоростью жизни. Хорошее ли это решение? Судить вам. Но опыт показывает позитивность следующего ответа: если вам требуется 30-40 минут, чтобы завершить задачу, оставайтесь и завершайте. Если в конце дня уже все выполнено, осталось время — то идите домой. То есть вечером мы лишь завершаем задачи, ограничиваясь критерием 30-40 минут, а не начинаем новые крупные дела.

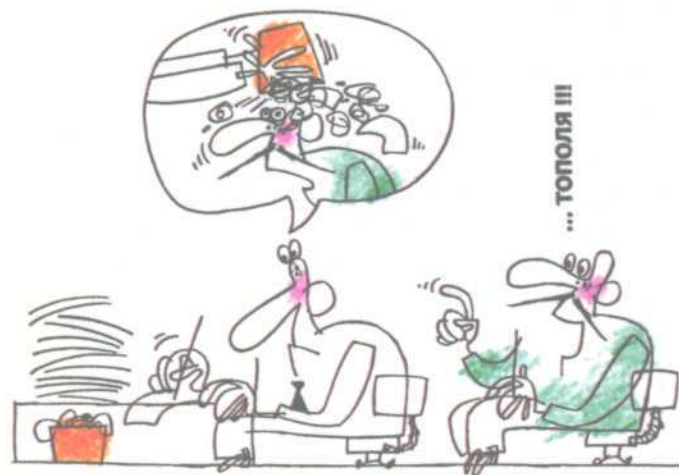


А если за 5 минут до завершения рабочего дня вы начинаете новую задачу, требующую часа и более времени для ее выполнения, то уйдя, не завершив ее, вы будете испытывать чувство неудовлетворения. А если останетесь ее завершать — то уйдете с работы часа через два.

Перенос несделанного

Все, что не выполнено сегодня, должно быть перенесено на следующий плановый период. На завтра либо в недельный план, о котором речь пойдет дальше. Как только нерешенную задачу мы прячем под ковер — она приходит к нам неожиданно, уже в наряде аврала. Только если задача потеряла актуальность, ее можно удалить из рабочего графика. Поэтому все фиксируйте, дабы иметь полный обзор дел. Видение цельной картины позволит верно выбрать приори-

КОГДА ВЫ ЗАНЯТЫ ДЕЛОМ, ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ У ВАС В ГОЛОВЕ, — ЭТО МЫСЛЬ «КАК МОЖНО ВЫПОЛНИТЬ ЭТУ РАБОТУ БЫСТРЕЕ И ЛУЧШЕ?».



ритеты в делах и избегать авралов. Как сказал один из участников тренинга, «умелое планирование позволяет лишить руководителя авралов». Хорошая идея — лишите себя авралов!

«Закрытые часы»

Представьте себе Красное море. Полдень. Вы с партнером в лодке, ловите жемчуг. Берете камень на шею и бульк. Нырете. Погружаетесь в глубину, уже заметно дно, просматриваются ракушки. В этот момент дергается веревка. Ваш партнер тянет ее, подавая вам сигнал к подъему. Наверняка что-то важное. Я всплываю, поскольку доверяю своему партнеру (коллеге, начальнику, подчиненному). Выныриваю. Перевожу дыхание.

- Что у тебя?
- Саш, пиво вечером будешь пить?
- Да, буду. Это все?
- Ага.

Отвлекли по мелочи. Снова камень в руки и гребем ко дну. Доплыли. Отыскиваем ракушку, открываем ее. Протягиваем руку, чтобы взять. Снова рывки веревки. Зовут наверх. Забываю про жемчуг, бросаю камень, несусь наверх. Всплыл, перевел дыхание.

— Саш, хотел спросить. Какое пиво заказать — темное или светлое?

— ???

Снова входящий. Снова мелочь. Отвлекли на 15 секунд, но вам потребовалось немало усилий и времени, чтобы погрузиться и всплыть. А жемчуга нет. Чтобы вашу ловлю не прерывали подобные мелочи, следует устраивать закрытые часы. Период времени, когда вас никто физически не может отвлечь. Вам требуется определенное время, чтобы сконцентрироваться, войти в курс дела, понять проблему и на выходе дать короткое по времени решение: казнить или помиловать. Жемчужина маленькая, весит всего несколько граммов, но очень ценная. Как ваше решение. Чтобы его принять и чтобы оно было на вес жемчужины, вам необходимы закрытые часы. Иначе как в лодке на Красном море...

ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ПРИМЕР

Головной офис компании «РОСНО». Алексей — руководитель направления автоосаго. «Каждую среду я работаю дома с ноутбуком. Отключаю все телефоны, электронную почту. Такой день я называю day off, когда меня нет на работе и меня не отвлекает ни одна входящая задача, позволяет мне успеть сделать столько, сколько я успеваю за понедельник, вторник, четверг и пятницу, работая в офисе. Все коллеги знают, что в среду меня бесполезно искать, поэтому они строят свою работу так, чтобы среда не вызывала авралов».

Именно в такой день метод швабры позволяет полноценно и качественно зачистить рабочие задачи, сконцентрировавшись на крупных, «дорогостоящих» задачах.

Для того чтобы создать закрытый час, найдите помещение, желательно не в офисе. Отключите телефон и прочие средства коммуникации. Создайте условия, чтобы никто не мог вас отвлечь. Как правило, практикуются 2-4-часовые закрытые часы. Если вы руководитель, то у вас должно быть закрытых 4 часа в неделю минимум. Задача руководителя — думать. Чтобы думать, нужно иметь возможность сконцентрироваться над проблемой любого рода. Такие возможности устраивайте себе два раза по 2 часа либо один на 4.

Итак, для чего нам закрытые часы? Во-первых, для совещаний и любых коллективных взаимодействий, требующих быстрого и важного решения. Когда вас прерывают, ничего дельного ваш мозг выдать не может. Мы уже знаем, что любое отвлечение — это потеря двух минут времени. Время торможения и разгона. Это светофоры, которыми полны городские улицы. А реально разогнаться можно только на трассе, где количество прерывателей сведено к минимуму, в идеале к нулю.

Во-вторых, у руководителя есть задачи, требующие самостоятельной работы. Для решения таких дел требуется уединение. При работе с цифрами, в случае многофактор-

ности проблемы, любые стратегические вопросы. Приведем ряд примеров, как используют это дополнительное правило управленцы.



ПРИМЕР

ИЗ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Сергей, генеральный директор компании «Аркада», город Смоленск.

«Год назад мы приняли решение отключать все телефоны на время совещания. Сотовые ставить на вибросигнал. После завершения совещания участники отвечают на пропущенные звонки. За год работы ничего не потребовало незамедлительного снятия телефонной трубки и тут же, не отходя от кассы, решения проблемы. А у нас строительный бизнес. Многие, у кого подобная сфера деятельности, являются рабами входящих звонков. Мы также не один год находились в этом рабстве. В результате ни одно совещание не могло завершиться вовремя. То у одного, то у другого «важный звонок». Собирались минут на двадцать и засиживались на часы. Как в фильме «Джек Восьмеркин — американец». Глубокая ночь, идет совещание в колхозе. Входит Джек и спрашивает.

- Что тут?
- Экстренная пятиминутка.
- Давно началась?
- Еще светло было».

Альтернативы: постоянно искать пути улучшения

Пожалуй, есть только одно убеждение, которое открывает безграничные возможности роста эффективности. Звучит оно так: все, что я сейчас делаю, можно делать быстрее и лучше. Когда вы заняты делом, единственное, что должно быть у вас в голове, — это мысль «как можно выполнить эту работу быстрее и лучше?». Прошейте эту фразу красной нитью в коре головного мозга. Помните и думайте этим вектором. Постоянно находясь в состоянии открытости и восприятия новой информации, вы позволяете себе увидеть то, что может улучшить ва-

ши результаты. Вы потенциально готовы к переменам. Если, выполняя одну и ту же работу, вы довольствуетесь получаемыми результатами, то ваше вымирание — лишь вопрос времени. Это стратегии динозавров. Сегодня, в информационном веке, выживают и развиваются те люди и компании, которые постоянно совершенствуют свои процессы. Постоянно ищите пути совершенствования того, что вы делаете.

Согласование временных планов

Как только ваши планы определились и в них участвуют другие люди, они должны быть поставлены в известность. Предположим, вы босс. В среду, составляя график работ, вы запланировали провести совещание в пятницу с 15 до 17 часов. В нем должны принять участие ваши подчиненные: Петр, Николай и Елена. Но так как вы босс, вы ставите их в известность за 10 минут до начала совещания, то есть в пятницу в 14.50. Какова будет их реакция? Петр уже на переговорах с заказчиком, поэтому он не сможет принять в нем участия. Николай только погрузился в проблему, и тут его приглашают на ковер. Елена еще вчера отпросилась, взяв отгул на этот день. Ваше совещание провалилось. Вы злитесь на подчиненных, хотя они стараются и исправно работают. В чем причина? Вы заранее не уведомили их о совещании, а еще лучше, если совместно согласовать с ними дату и время его проведения.

Бытует мнение: если хотите рассмешить Бога, расскажите ему свои планы. Абсолютная истина. При составлении планов у вас единственная возможность «согласовать планы с Богом». В Библии написано: Бог в тебе самом. Поэтому при составлении графика согласовывайте планы с Богом, то есть с участниками ваших планов. При таком подходе люди будут помогать вам, а не «строить козни», как, возможно, сейчас происходит в вашей жизни.

«Три тележки»

Как долго вы можете работать в полной тишине? Можете ли вы, придя на работу, не поздоровавшись с колле-

гами, сесть за компьютер и работать весь день молча. Вечером выключить его и, не попрощавшись, уйти домой? Если да, то, скорее, по темпераменту вы флегматик. А вот если вы холерик или сангвиник, то для вас невыносимая мука — час молчать, работая в одной комнате с людьми. Если вы непоседа, которому регулярно требуется смена картинки за окном, общение и т. д., то «три тележки» вам помогут. Павлов писал: лучший отдых — смена вида деятельности. Он оказался прав. Попробуем этим воспользоваться. Представьте дорогу, на которой стоят три повозки. Ваша цель — перетящить их на другой конец. Вы впрягаетесь в одну и тащите ее, как рикша, несколько сот метров. После чего впрягаетесь во вторую повозку. Тащите ее сто метров. Повторяете процедуру с третьей. И так, чередуя тележки, к вечеру перегоняете их с места на место.

Утром вы читаете одно дело. Проработав над ним час-полтора, переключаетесь на следующее. Потом на третье. В течение дня по очереди работаете с каждым из дел, добиваясь к вечеру завершения каждого. Таким образом, мы достигаем разнообразия в деятельности, нет скуки, и к вечеру все запланированные дела выполнены. Приведем список чередуемых диад:

- Работа в офисе / работа вне офиса
- Работа с бумагами / работа с людьми
- Работа самостоятельная / работа в коммуникации
- Аналитическая работа / творческая работа
- Работа на усвоение информации: чтение, слушание / работа на изложение информации: беседа, написание текстов
- Работа рутинного характера / работа творческой направленности

Для разбивания однотонности работы мозгу достаточно на день 2-3 разнообразных вида деятельности. Меньше двух — разнообразия нет. Больше трех — начинается расфокусировка внимания, и вы начинаете терять время на переходах от одного дела к другому.

Самое ценное здесь, что будет способствовать периодическому переключению внимания, которое не позволяет накопиться усталости, — имеется возможность дли-

тельно работать в эффективном режиме. Единственное, что следует учитывать, — так это к вечеру завершить все эти задачи до конца. Как говорил нам физик в десятом классе: два полуумных — это не один умный. Применительно к тайм-менеджменту две задачи, не доведенные до конца, и одна завершенная — это большая разница. Ваша задача, чтобы к вечеру у вас были «три умные», завершенные до конца задачи.

Максим Горький писал: «День — это маленькая жизнь. Кто не умеет управлять со своим днем, никогда не станет хозяином своей жизни». Мы подробно рассмотрели, как справляться в течение дня со своими делами. Используя описанные рекомендации, вы создаете твердый фундамент вашего дальнейшего успеха. Фундамент очень важен. Когда вы научились владеть своим днем, можно оторвать глаза от земли и посмотреть вперед, на ближайшие перспективы. И первое, что вы увидите, — это недельный масштаб: нужно выстраивать недельные планы.

НЕДЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Следующий уровень — недельный, или ТАКТИЧЕСКИЙ, масштаб. На этом уровне для планирования можно воспользоваться хорошо зарекомендовавшими себя инструментами:

- Неделька
- Карта мыслей

Карта мыслей

Схема рисования такая же, как и в планировании дня. В центр ставим название недели, с какого по какое число. Только вот на орбиту запускаем уже ЗАДАЧИ. То есть пункты, в которых зафиксировано, что хотим достичь к концу этой недели. Удобно разместить такую карту на стене, над рабочим столом. По мере выполнения планов помечать выполненные круги. Ежедневно у вас есть карта фокуса над недельными задачами.

Неделька

На одной плоскости представлена сетка всех семи дней недели. Важно именно семь календарных дней, а не пять рабочих. По горизонтали расположены дни недели, по вертикали — время работы: с утра до вечера. На рисунке представлен один из вариантов недельки. Неделька — когда все дни календарной недели расположены на одной плоскости. Схема работы с неделькой такова. Изначально проставить месяц и числа около пометок пн, вт и т. д. Далее нанесите на сетку еженедельные дела. То есть что у вас происходит каждую неделю в один и тот же день и время. К примеру, каждую неделю в понедельник с 10 до 11 вы проводите совещание. Получается, это время у вас занято. Укажите это на бланке. И так пройдите по каждому из дней, чтобы вынести на бумагу все еженедельные дела, в которых вы принимаете участие. В итоге вы графически увидите, сколько времени вы заняты, а сколько остается свободного времени, для выполнения проектной работы. В некоторых крупных компаниях когда руководители обрисовали свои регулярные задачи, то в сумме за неделю они заняли 40% рабочего времени! Через минуту им стало понятно, почему не хватает времени на работу. Большую часть графика занимали совещания, планерки, селекторы. Так вот, время, которое не занято регулярными задачами, — это ваше свободное рабочее время для достижения задуманных результатов. Исходя из полученной картины, определите, что хотите достичь к концу недели, и занесите результаты вниз таблицы.

Теперь «неделька» готова к употреблению. Всегда держите ее рядом, чтобы можно было вносить изменения. Каждый вечер переносите из недельки в план дня нужные задачи. Когда появляются входящие задачи не на сегодня, открывайте недельку и фиксируйте их. Имея такой мониторинг задач на бумаге, вы можете оперативно реагировать на изменения ситуации, принимая качественные решения по распределению времени выполнения.

Подведем итоги, стыкуя дневной и недельный масштаб. Вечером вы составляете план на следующий день. В течение дня при появлении новых задач вы ставите им один вопрос: задачу следует выполнить сегодня? Ответ

Шаблон «Недельки»

	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
9 ⁰⁰							
21 ⁰⁰							

Задачи на неделю

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

НУ И СКОЛЬКО
ОСТАЛОСЬ ДО ДНЯ
ЗАПЛАТЫ ? !

ПЯТЬДЕСЯТ
РУБЛЕЙ !



«да» — тогда фиксируете в план дня. Ответ «нет» — записываете в недельку. У вас под рукой всегда должны быть как минимум два бланка. План на день и неделька. Это позволит вам быстро фиксировать новые задачи и

вносить оперативные изменения в свой график. С момента начала пользования планом дня и неделкой на второй-третий месяц у вас выработается привычка. С этого момента планирование будет для вас незаметным и приятным. А результаты работы вырастут на порядок.

Ценность привычек





Нашей жизнью правят привычки. Привычки — это хорошо, они автоматизируют наши действия и освобождают наше сознание для других мыслей и дел. Привычка — это последовательность действия, переданная подсознанию. Все, что вы делаете, — это следствие ваших привычек. Предлагаю провести аудит наших привычек и оценить, насколько они выгодны или убыточны. К примеру, возьмем привычку курить.

ВОЗЬМИТЕ В РУКИ ЛИСТ БУМАГИ...

Начертите на листе бумаги следующую таблицу.

Привычка	Прибыльна/убыточна



ПРАКТИКУМ



Если вы курильщик, то сразу занесите свою привычку в первую колонку. Теперь оцените, прибыльна она вам или убыточна. Только не торопитесь. То, что вы считаете, что курение вредит здоровью, — это правда. Но мир многогранен, поэтому оцените со всех сторон плюсы и минусы этой привычки. Продолжите таблицу, написав пять-семь своих привычек и оценив каждую из них «прибыльна/убыточна».

К примеру, я как человек некурящий могу привести вам ряд выгодных сторон курения.

Во-первых, курение — это ритуал, который позволяет быстрее налаживать мосты между незнакомыми людьми. Получается, если вы руководитель и у вас курящие клиенты или партнеры, то наличие у вас аналогичной привычки позволяет вам быстрее находить общий язык, устанавливать позитивные взаимоотношения.

Во-вторых, курение помогает вам снять стресс, действует как релаксант. Для многих выкурить сигарету — значит

ЕСЛИ ВЫ КУРИЛЬЩИК, ТО СРАЗУ ЗАНЕСИТЕ СВОЮ ПРИВЫЧКУ В ПЕРВУЮ КОЛОНКУ.

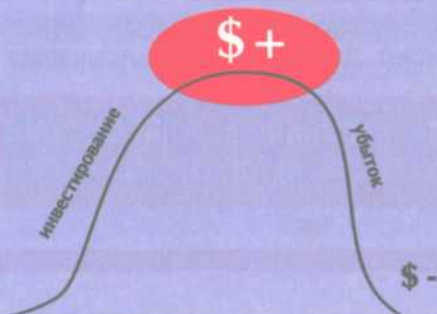


настроиться на нужный лад, войти в курс дела. В одном страховом агентстве, когда запретили курить на работе, выработка упала на 40%, поскольку именно в курилке персонал обменивался ценными новостями и таким образом поддерживал внутрифирменные отношения. Возможно, что и вы используете время в курилке с пользой для дела. Поэтому вывод первый: для многих видов бизнеса курение — это скорее плюс.

А вот для здоровья, понятное дело, минус. Поэтому, практикуя регулярное смоление сигарет во рту, отдавайте себе отчет, какую цену вы платите за выгоды, получаемые в делах.

Каждая из привычек имеет определенный жизненный цикл. Последовательность задана изначально. Вначале вы вкладываете в нее свои усилия, вырабатывая ее. Инвести-

Жизненный цикл привычек



ТВОЙ ДРУГ
В ТЕЧЕНИЕ ДЕСЯТИ
ЛЕТ ВЫПИВАЛ ПО ДВЕ
БУТЫЛКИ ВОДКИ
В ДЕНЬ.
КАК ТЫ
ДУМАЕШЬ, ОТЧЕГО
ОН ПОМЕР ? !

ПОНЯТИЯ
НЕ ИМЕЮ.



руете в ее культивацию. Это происходит как сознательно, так и бессознательно. Далее наступает звездный час вашей привычки, когда она приносит вам прибыль. И после этого идет на спад, становится убыточной.

Теперь задумайтесь, сколько привычек вы у себя выработали сознательно? Какие это привычки? Сознательно — значит вы приняли решение «мне будет выгодно эта привычка». Вы начали уделять внимание и время на ее культивацию. И спустя несколько месяцев с гордостью пользовались плодами своего труда. Как много именно таким путем выработанных в вас привычек? По опыту могу сказать, что редкий человек может назвать даже 2-3 привычки. Все остальное мы даже не помним, как у нас появилось. Откуда растут корни того, что мы делаем, именно то, что делаем, и именно так, как делаем. Мы этого не помним. Потому что мы — всего лишь ходячее месиво привычек. Месиво привычек ваших родителей, родственников, друзей, школьных и университетских преподавателей, коллег и начальников. Что вы действительно сами у себя вырастили? Какие привычки? Где ваша свобода выбора? В чем она проявляется?

Итак, раз дело действительно так плохо, пора собой заняться. Теперь вы знаете жизненный цикл привычек. Понимаете, что требуется около трех календарных месяцев для ее выработки. Также помним, что может настать день, когда выгодность данной привычки пойдет на убыль и нужно вовремя это заметить и подготовиться к смене привычки.

На уровне физиологии — привычка: динамический стереотип в коре головного мозга. На его формирование уходит около трех месяцев. Получается, три месяца — это период инвестирования в привычку. Время, которое вы вкладываете, чтобы она появилась у вас. Период прибыльности привычки зависит от многих факторов. У некоторых выработанные с детства привычки выгодны до конца дней, а у некоторых и полгода не приносят прибыли.

Чтобы отслеживать, когда польза от привычки идет на спад, рекомендуем завести тетрадь или файл Excel, где заносить все свои привычки, и каждые полгода задавать каждой из привычек один вопрос: «Насколько выгодно мне эта привычка?» Если ответ «да», то еще на 6 месяцев оставляем ее в покое. Если же ответ «нет», следует серьезно задуматься и решить, на какую привычку вы хотите ее заменить.



В связи с тем, что периодически нужно проводить аудит своих привычек и постоянно находиться в состоянии выработки новых, более выгодных привычек, следует сразу выработать базовую мета-привычку. «Привычка менять привычки» — именно так она звучит. Следует выработать изначальную гибкость в привычках. Постоянно быть готовым к переменам и быстро реагировать на смену ситуации выработкой новых схем взаимодействий.

Чтобы понять, как выбирать привычки, которые следует вырабатывать, рассмотрим инвестиционный подход к тайм-менеджменту.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ (ИКАР)

Как-то раз моя знакомая, руководитель московского тренинг-холдинга, посетовала на ситуацию, которая нередко возникает в сфере бизнес-обучения. Клиент обратился с запросом на несколько тем: переговоры, продажи, мотивация персонала. При этом просил ее подсказать, с чего начать. Ирина посоветовала, что и зачем следует проходить, благо опыт работы позволял ответить на этот вопрос. Но в глубине души остался вопрос: «Действительно, в какой последовательности рекомендовать обучение по нескольким темам?», «Как оценить эффективность обучения, если есть несколько предложений на одну тематику?» В широком смысле вопрос звучит так: «Чему учиться в первую очередь, вторую, третью?»

Некоторые утверждают, что можно легко оценить эффективность обучения, когда оно состоялось. Они правы, при хорошем обучении результаты заметны невооруженным взглядом. Это и есть их базовый аргумент. Значит, покупать кота в мешке? Потратить деньги и свое время сразу, а результатов ждать после? Если они появятся, то вздохнуть с облегчением, а если нет — попробовать другой тренинг? Или навсегда отказаться от бизнес-обучения.

Инвестиция — когда вы вкладываете определенный капитал и ожидаете со временем получить прибыль. Карта — схема территории, возможность выбрать направления дви-



жения. Развитие — это совершенствование себя, своих навыков. То есть ИКАР — это схема развития навыков, дающих выигрыш в будущем. Четко определенный план, куда и в какой последовательности нужно вкладывать свое время, чтобы получить максимальную отдачу в будущем. В рамках тайм-менеджмента — выигрыш во времени.

На примере денег проще всего показать механизм ИКАР. Вы берете 1000 рублей и вкладываете их в дело. Ожидаемый результат — вернуть деньги через месяц и потом получать регулярную прибыль в размере 100 рублей в месяц. Собственно говоря, и все. Время — деньги, поэтому со временем поступаем аналогично. Мы вкладываем свое время в обучение (развитие) в размере 50 часов и ожидаем, что это время окупится в течение месяца и будет потом приносить регулярный доход в размере 10 часов в месяц. Фантастика? Да, телевизор когда-то считали фантастикой, а сейчас он есть в каждом доме. А пример с инвестированием времени совершенно реальный. Попробуем разобраться, куда можно вложить 50 часов своего времени, чтобы потом получать регулярную отдачу в размере таких значительных дивидендов. Ответ: слепой десятипальцевый метод набора текста. Современному менеджеру без работы с текстом не обойтись, но по статистике лишь 4% из них владеют этим навыком. Почему же столь важный навык остается в стороне от многих менеджеров? Потому что угол зрения у них на слепую печать иной, неинвестиционный. Да, все хорошо понимают, что печатать вслепую — это круто! А спросите человека, сколько часов в месяц ему приходится работать с текстом и какова скорость его набора. У большинства это вызовет замешательство, не смогут дать быстрый и точный ответ. «Да, с текстом работаю много, регулярно, скорость набора — ну, средняя, как у всех. У меня опыт работы не очень большой, но она растет, моя скорость. Ведь я регулярно работаю с текстом...» Посмотрите, пешеход регулярно ходит, значит, его скорость растет с опытом. Логично. Но со временем он достигает своего потолка в скорости и либо переходит на бег, либо садится на велосипед. А то и автомобиль. Ни у кого нет сомнений, что скорость машины гораздо выше скорости ходьбы. Однако чтобы овладеть управлением машиной, нужно учиться, инвестировать время, и только потом будет отдача. Вы будете куда быстрее добираться в нужное место на машине, чем пешком.



Подход логичен и прост. Метафора с велосипедом и машиной очень подходит к ИКаР. Чтобы пересестись на велосипед, нужно научиться им управлять. Для этого потребуется несколько дней. Чтобы научиться управлять машиной — несколько недель. Однако многие учатся водить машину, но так и не могут сесть за освоение слепой печати. Как помочь менеджеру в подобной ситуации?

Можно выделить две причины постоянного откладывания своего развития. Первая: менеджер не ощущает потребности и возможной выгоды от приобретения навыка, поэтому ожидаемая прибыль от инвестирования в слепую печать ему не кажется привлекательной, и он инвестирует в иное. Вторая — иллюзия сложности процесса обучения. Вроде бы водить машину — это интересно, а стучать по клавишам — нудно и скучно. Потому многие по-прежнему работают с клавиатурой, как инвалиды, двумя пальцами. «Быть полноценным человеком я не могу — это требует усилий над собой, наличия силы воли». А вот инвалидом прикидываться — это запросто. «Я бедный и несчастный, стучу двумя пальцами по клавиатуре да еще смотрю, куда пальцы стучат. Я глазами управляю своими пальцами. И думаю, куда их ставить». Подумайте, сколько причин вы называли друзьям и коллегам на вопрос «Почему не владеешь слепым набором?». А сколько отговорок придумали, чтобы не начинать это делать? Узнаете себя? Плачевно. Идет только время...

Пример с набором текста — лишь один из многих вариантов ИКаР. Общий смысл таков: инвестируем определенное количество времени в обучение — и получаем качественный скачок в нашей деятельности, дающий регулярные дивиденды в виде капитала времени (дополнительных часов свободного времени).

КУДА ВКЛАДЫВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ ЭФФЕКТИВНЕЕ?

Во-первых, нужно определить, что следует улучшить. Сюда относится любая деятельность, которая занимает больше 10% вашего рабочего времени. Если вы берете работу на дом — это считается рабочим временем. Чтобы получить



полный список своих областей, требующих улучшения, воспользуйтесь хронометражем.

В течение недели ведите хронометраж, а по окончании подсчитайте, сколько времени чем вы занимались. Далее высчитайте, какой процент от рабочего дня занимает каждый вид деятельности, и если он больше 10% — уделите ей особое внимание. Задайте себе вопрос: «как я могу выполнять это быстрее?» Поможет в поисках ресурсов приведенная ниже таблица.

Заполнять ее следует вертикально: вначале заносим список дел, которые получили 10% и более при хронометраже. Далее процент напротив каждого из дел, время в часах, которое занимает данное дело в месяц, и т. д.

В таблице приведен реальный пример ИКаР, выполненной одним из менеджеров отдела сбыта металлургической компании.

Из таблицы (стр. 116) видно, что в работе менеджера набор текста занимает 20% его рабочего времени, что составляет 38 часов в месяц. Чтобы сократить этот временной расход, есть вариант развития — освоить слепой метод печати. На его освоение нужно 50 часов плюс 1 час, чтобы оплатить обучение (исходя из стоимости рабочего времени менеджера). После этого скорость набора возрастет в два раза, что даст выигрыш 19 часов ежемесячно. И самое приятное, что вложенное время в обучение окупится через 2,7 месяца. В последней колонке наглядная цифра выигрыша времени в результате освоения слепого набора на год вперед — 230 часов! Задумайтесь над этой цифрой! Только в первый год ваш выигрыш составит 230 часов — это время, которое вы можете посвятить чему угодно. Это 9 дней отпуска! А для этого надо всего лишь инвестировать 51 час в развитие навыка слепой печати. Николай Семенович, пример которого я привел выше, после построения своей ИКаР в течение месяца приступил к занятиям по освоению навыка слепой печати. Сегодня он, как и многие другие менеджеры его компании, владеющие слепым набором, получает чистые 200 часов ежегодных дивидендов!

Применяя такой алгоритм ко всем видам деятельности, выходящим за 10%-ный порог вашего рабочего времени, вы строите ИКаР, по которой видно, куда следует вкладывать свое время в первую очередь. Таким образом вы може-

ИКаР		
Оклад	800	\$
Рабочих дней в месяц	22	
Рабочий день	8	Часов
Стоимость часа	4,5	\$/ч

Вид деятельности	Набор текстов
Доля рабочего времени (%)	20%
Расход времени, (ч/месяц)	35,2
Пути достижения	«Соло»
Цена, \$	5
Время на освоение навыка (ч)	55
Порядок эффективности (раз)	2
Выигрыш (ч/месяц)	17,6
Время окупаемости (месяц)	3,1
Выигрыш времени (ч/год)	211,2

Я ОСВОИЛ СЛЕПОЙ
МЕТОД ПЕЧАТИ,
НО ОТ РАДОСТИ
ЗАБЫЛ,
ЖАВОРОНОК Я
ИЛИ СОБА?

ДА ТЫ
— ОРЕЛ!



те определить не только направление своего развития, но и в какой последовательности овладевать новыми навыками.

Из практики успешного внедрения можно предложить несколько путей инвестирования: развитие навыков быстрого чтения, сверхпамяти, ораторское мастерство, умение вести переговоры, управление временем, так же попадает под этот раздел, владение компьютером. Если еще 10-15 лет назад подобные вещи можно было считать изысками вундеркиндов, то сегодня это повседневная потребность растущего бизнеса. Эти навыки абсолютно необходимы любому успешному управленцу. В профиле компетенции их относят к общим навыкам. К их освоению рано или поздно приходит каждый успешный руководитель. И чем раньше вы овладеете ими, тем большего успеха в карьере сможете добиться за свою жизнь, а она, как известно, конечна.

ДОРОГИ, КОТОРЫЕ МЫ ВЫБИРАЕМ

Исходя из моей консультационной практики, приведу пример двух освоенных навыков: «слепая» печать и быстрое чтение. С одной стороны, эти методики уже хорошо операционализированы, и на их примере наглядно демонстрируется технология построения ИКаР, с другой — они необходимы широкому кругу менеджеров. Слепой десятипальцевый метод набора уже рассмотрен в качестве примера выше, поэтому перейдем к быстрому чтению.

Из массы курсов стоит выделить школу Олега Андреева (ШОА). Специалисты школы гарантируют повышение скорости чтения в 5-20 раз. Свыше 40 менеджеров, которых я консультировал, прошли обучение у Олега Андреева. Все они остались довольны результатами, и реальное повышение скорости чтения составило 5-20 раз! Рассмотрим карту, построенную для быстрого чтения на примере Виктора, редактора журнала в издательстве «Пресс-ЛИМИТ».

Из таблицы (стр. 118) видно, что на освоение этого навыка требуется больше времени, чем на слепую печать, однако порядок эффективности значительно выше. И выигрыш за год получается еще более солидным — 830 часов! Ради таких результатов Виктор сразу же записался на кур-



ИКАР

Оклад	830	\$
Рабочих дней в месяц	22	
Рабочий день	8	Часов
Стоимость часа	5	\$/ч

Вид деятельности	Чтение текстов
Доля рабочего времени (%)	45%
Расход времени (ч/месяц)	86,4
Пути достижения	ШОА
Цена, \$	110
Время на освоение навыка (ч)	92
Порядок эффективности (раз)	5
Выигрыш (ч/месяц)	69,1
Время окупаемости (месяц)	1,3
Выигрыш времени (ч/год)	829,4



сы и успешно прошел обучение. Вот что он сказал спустя три месяца после обучения: «Честно говоря, не ожидал подобных результатов. Если бы мне сказали, что я могу иметь



дополнительно 800 часов в год, я бы не поверил. На семинаре Александра Геннадьевича мы составляли ИКАР. По результатам моей карты выигрыш за год должен составить 800 часов! Я призадумался над тем, как расходую свое время и чему бы я мог посвятить такое количество свободного времени. Мотивация обучиться быстрому чтению появилась мгновенно, она была настолько сильна, что я на следующий день позвонил в школу Олега Андреева и записался в ближайшую группу. В течение месяца я проходил очное обучение и еще месяц занимался самостоятельно. Так как моя работа непосредственно связана с текстовой информацией, результаты появились достаточно быстро: уменьшилось напряжение, стал на час раньше уходить с работы, при этом успевая прочитать и отредактировать все необходимое. И это при том, что раньше мой рабочий день продолжался дома до поздней ночи».

Надо сказать, что после построения ИКАР из 45 менеджеров, давно «хотевших» обучиться быстрому чтению, 32 записались на обучение. Это произошло в течение недели после построения каждым из участников своей ИКАР. Все они реально прошли обучение до конца и в данный момент наслаждаются колоссальными выигрышами во времени! Что и говорить, когда реально оценишь преимущества обучения, сделать первые шаги легко и просто. А как говорят в Китае: «дорога в 1000 ли начинается с первого шага». ИКАР поможет вам легко и, главное, быстро сделать первый шаг на пути обучения.

ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ В ЦИФРАХ: ЧТО ВЛОЖИМ — ЧТО ПОЛУЧИМ

Многokrатно выполняя определенную работу, менеджер интуитивно находит пути более эффективного ее выполнения. Многие тратят несколько лет на раздумья и ожидания, прежде чем решиться на обучение и переход на другую схему работы. ИКАР дает простой и понятный взгляд на то, что нужно улучшать, а что можно оставить как есть. Повышает скорость принятия решений по обучению и освоению но-

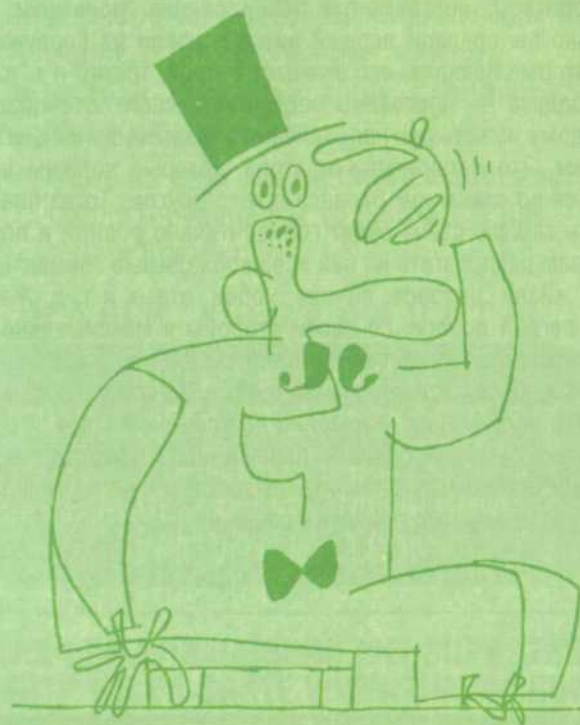


вых навыков. Многократно сокращаются расходы времени на дискуссии и обсуждения «быть или не быть», «учиться или не учиться». И самое главное: ИКаР — мощный мотивационный инструмент, позволяющий оценить, сколько вы теряете самого ценного ресурса, оставаясь там, где находитесь сейчас. И это не только дает толчок к изменениям, но и поддерживает вас в процессе освоения новых навыков. Наглядность прогресса и перспектива в будущем — гарантия успешного освоения новых навыков. ИКаР позволяет оценить выгоду обучения и наглядно демонстрирует результаты будущего обучения.

Стоит еще раз сделать акцент на том, что ИКаР — это общая схема, применимая для оценки развития практически любого навыка. Главное — определить, что нужно улучшить, в какой области сделать качественный скачок (более 10% вашего времени). И далее оценить все показатели, заполнив таблицу. Важно оценить колонки «время окупаемости» и «выигрыш за год». Эти цифры дают стартовый толчок для принятия решений, учиться или нет. Чем меньше время окупаемости и больше выигрыш за год, тем более выгодно для вас обучение. Отношение «выигрыш за год» к «времени окупаемости» — показатель привлекательности инвестиции. По этому показателю следует сортировать последовательность обучения различным навыкам. У какого метода он выше — с такого навыка и следует начинать.

И напоследок хочу предостеречь, что осваивать новые навыки следует последовательно, а не параллельно. То есть освоить один и только после этого переходить к следующему. Поступая так, вы будете намного эффективнее распоряжаться своим временем и деньгами.

*Путь пройден.
Что дальше?*



Вот и подходит к завершению наше с вами общение, читатель. Мы рассмотрели цели, приоритеты, инструменты планирования, привычки — четыре группы навыков. Подробно поговорили о каждом из разделов управления персональным временем. Теперь ваша задача — взять на вооружение подходящие инструменты и начать отработку их на практике. Важно, чтобы каждый из этих инструментов был доведен до высокой степени автоматизации — ПРИВЫЧКИ. В таком качестве вы сможете добиваться успеха в бизнесе без особых усилий, как по маслу. Привычки приведут вас к успеху. Что к этому можно добавить? Постоянное совершенствование в каждой из четырех областей: цели, приоритеты, инструменты планирования, привычки. Как только вы сделали первый виток и взяли на вооружение некоторые правила, вас ожидает второй, третий и т. д. Ваша задача — постоянно наращивать свой потенциал по каждому из четырех направлений управления личным временем. Это четыре ножки стола, которые должны находиться во взаимном балансе друг с другом. Тогда поверхность вашего стола будет горизонтально ровной и позволит вам располагать на ней все необходимые элементы вашей жизни: деловое, личное, хобби, отдых и т. д. Желаю вам легкой дороги, со своей стороны я максимально вас подготовил и «упростил до простого, но не проще простого», как любил говаривать Эйнштейн. У вас есть все ресурсы для достижения «гармонии со временем», все, что вам осталось, — это сделать первый шаг. Самостоятельно. Проявите смелость. Помните, смелость — часть характера, один из элементов принятия решений.

Time-M

consulting group

Consulting Group Time-M это:

- 27 городов России, где регулярно проводятся обучающие программы по тайм-менеджменту
- Более 1500 руководителей прошедших программы нашей компании
- Более 500 компаний России, использующих полученные технологии успеха
- Разработка мультимедиа курсов для корпоративных университетов компаний (ГК Норильский Никель)
- 4 года специализации в области тайм-менеджмента
- Одна из двух компаний России специализирующаяся только на управлении временем

НАШИ КООРДИНАТЫ

105120 Г. МОСКВА
УЛ. Н-СЫРОМЯТНИЧЕСКАЯ Д. 5/7
(495) 916-7852
E-MAIL: INFO@TIME-M.COM
WWW.TIME-M.COM

**ГРАФИК БЛИЖАЙШИХ МЕРОПРИЯТИЙ
СМОТРИТЕ НА САЙТЕ WWW.TIME-M.COM,
В РАЗДЕЛЕ «КАЛЕНДАРЬ»**

ОТЗЫВЫ УЧАСТНИКОВ О ТРЕНИНГЕ «ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: 24+2»

До этого разрозненные знания положены в систему. Ряд новых вещей интересен и полезен. К примеру: «инженерная психология». Александр ведет тренинг четко, сильно, ясно.

Григорий МЕНЬШИКОВ,
председатель совета директоров «ПермМеталл»

Стала более ясна структура управлением временем. Многие интуитивные вещи оформились. Теперь осталось только применить. Вперед и выше!

Анастасия ВИТКОВСКАЯ,
вице-президент Стокгольмской школы экономики в России

Очень полезный и интересный тренинг. Понимаешь, что возможно сделать в казалась бы безысходной ситуации постоянного цейтнота и начать налаживать нормальную продуктивную работу без постоянного стресса и нехватки времени.

Анна ЯНУЛЕВИЧ,
тренинг-менеджер корпорации «Хэппилэнд»

Приятной неожиданностью был факт того, что тренер выдал нечто большее, чем инструкции по применению тайм-менеджмента. Чувствуется разносторонняя подготовка. Для себя было более интересным то, что относится к выработке персональных навыков управлением временем, нежели внедрение в команде. Александр ломает стереотипы.

Андрей АНДРЕЕВ,
директор представительства «Открытые технологии» — Тюмень»

Тренер умело использовал интонацию, жесты, дополнительный материал, примеры из личного опыта. Тренинг получился содержательным, ёмким, дал возможность к дополнительному размышлению. Появились конкретные, чёткие способы организации своего рабочего времени и времени работы подчинённых.

Иван МУРОМСКИХ,
начальник отдела продаж ООО «Реммикс», г. Барнаул

Впервые встречаю такой подход к управлению временем! Особенно хочется отметить материал по физиологии внимания и чувство времени. Материал в подаче Александра усваивается быстро. Большое спасибо!

Сергей АКУЛИН,
коммерческий директор ООО «Красноярское молоко»

Достаточно насыщенный курс. Компетентность тренера, Александра Горбачева, вдохновляет! Здорово, что приводятся ссылки на книги, тренинги для дальнейшего совершенствования навыков управления временем. Ценна профилактика авралов, которую глубоко рассмотрели на обучении.

Андрей ШАДРИН,
старший консультант EarnstS, Young

У меня за плечами достаточно много тренингов и семинаров, однако все меняется, меняется рынок, меняются подходы, мозги закаливаются, и очень полезно иногда их «встряхнуть», некоторые вопросы просто-напросто отходят на второй план, однако зачастую они очень важны. Понравилась интерактивность, большое количество времени на практикум. По-новому взглянул на коллег по работе. Полезным был список литературы для самообучения.

Валерий БЕЛЯКОВ,
*заместитель директора региональных продаж
ООО «Объединенные кондитеры»*

Спасибо! С помощью этого тренинга я смогла посмотреть на то, как проходит мой рабочий день, со стороны, на что я трачу свое время. И соответственно как это время необходимо грамотно организовать для получения максимальной отдачи. Планирую порекомендовать своему руководителю провести данный тренинг для менеджеров нашего отдела.

Елена МОЛОЧКОВА,
*региональный менеджер отдела развития продаж
Вим-Билль-Данн*

«Математика тем полезна, что ум в порядок приводит». Кажется, Ломоносов. Определённый порядок, структура появились. Был дан конкретный инструмент управления временем команды. Осталось воплотить его в жизнь. Очень профессионально, эмоционально, искренне. Александр заражает и заряжает своей энергетикой. Спасибо!

Сергей ГРИБАЧЕВ,
генеральный директор «Сканти-Рус»

Понравилось: четкая систематизация материала; конструктивность и позитивность тренера; при работе в группах поддержка тренера и включенность в процесс; активный темп работы с материалом; внимательное отношение тренера к обратной связи. Итог: я увидела возможность внедрения системы time-management в компанию как элемента корпоративной культуры.

Наталья ГАНОРСКАЯ,
менеджер по персоналу группы компаний «Гуд-Фуд»

НОВАЯ СЕРИЯ КНИГ ОТ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ДМК-ПРЕСС»
BOOKS@DMK-PRESS.RU • WWW.DMK-PRESS.RU

ЭТИ КНИГИ ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ В INTERNET-МАГАЗИНЕ:
(495) 258-91-94, 258-91-95
WWW.ABOOK.RU • ABOOK@ABOOK.RU



серия практических рекомендаций
Для руководителей
как работать с офисными
приложениями

в 10 раз быстрее!

Вы — Генеральный Директор?

**Предлагаем практические
решения «больных»
гендировских вопросов!**

- Как поднять финрез
- Как получить идеи для развития
- Где найти деньги на производство
- Как делегировать полномочия
- Как мотивировать персонал
- Как работать с монополистами
- Как общаться с местными властями
- Как разговаривать с акционерами
- Как отстаивать свои права
- Как всё успевать и не оставить
здоровье на работе

И еще многое, многое другое в номерах
1-го полугодия 2007 года.

Профессиональный опыт, идеи, практические
советы. Мы доставляем информацию Генераль-
ным Директорам от Генеральных Директоров!

Подробности – на www.GD.ru

**Генеральный
директор**

Персональный журнал руководителя

Только по подписке.
Подпишитесь в любом почтовом
отделении по индексу 60100
в каталоге «Почта России»
или на www.GD.ru

Книги Издательского дома «ДМК-пресс» можно заказать в Торгово-издательском холдинге «АЛЬЯНС-КНИГА» наложенным платежом, выслав открытку или письмо по почтовому адресу: 123242, Москва, а/я 20 или по электронному адресу: post@abook.ru.

При оформлении заказа следует указать адрес (полностью), по которому должны быть высланы книги; фамилию, имя и отчество получателя. Желательно также указать свой телефон и электронный адрес.

Эти книги вы можете заказать и в Internet-магазине: www.abook.ru.

Оптовые покупки: тел. (495) 258-91-94, 258-91-95; электронный адрес abook@abook.ru.

Александр Горбачев

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: 24+2

Главный редактор Мовчан Д. А.
dm@dmk-press.ru

Дизайн и верстка Селемиев М. М.
Художник Аратовский Ю. М.
Корректор Синяева Г. И.

Издательский дом «ДМК-пресс», г. Москва
(495) 505-10-80
www.dmk-press.ru
e-mail: books@dmk-press.ru

Подписано в печать 21.02.2006.

Печать офсетная.

Усл. печ. л. 12. Тираж 5000 экз. Заказ № К-6642.

Дизайн и верстка издания:

ИПЦ «ДМК-Пресс»
(495) 540-04-18, *e-mail: ipc@dmk-press.ru*

Отпечатано в ГУП «ИПК «Чувашия».
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13.

Эксперт России в области управления временными и коммуникативными ресурсами. Автор инвестиционного подхода в тайм-менеджменте, десятки публикаций в СМИ и деловой прессе. На сегодняшний день его программы обучения прошли более 2000 человек.

Блестящая квинтэссенция тайм-менеджмента, оптимизационных техник и здравого смысла в их использовании. Книга действительно позволяет развить навыки управления временем. И, что самое приятное, автор вовлекает в тайм-менеджмент, создавая настроение для применения предложенных наработок на практике.

Денис ДАВИДОВ

Редакционный директор ИД «Игромания» г. Москва

Эта книга наглядно демонстрирует, что в основе большого успеха лежат простые действия, и то, что не все действия ведут к большому успеху.

Ольга ГАРАЩЕНКО

Генеральный директор ГК «Эксклюзив консалтинг» г. Новосибирск

Книга Александра Горбачева — это увлекательное путешествие в мир бизнеса. Харизматичный, энергичный автор, эффективный топ-менеджер делится в книге своим практическим опытом и показывает нам, как правильно и умело использовать время, грамотно расставлять жизненные приоритеты и сполна ощутить вкус жизни. Он дает четкий путеводитель и помогает сделать выводы.

Елена ПОЗНЯКОВА

Генеральный директор Специализированного (ИТ) кадрового агентства «Коннект Персонал» г. Москва

Сегодня каждому из нас не хватает времени, мы что-то откладываем «на потом» и забываем сделать. Это бьет нас по сердцу и легким, заставляя нервничать и задыхаться, боясь все не успеть. И так живем в режиме аврала ежедневно и ежечасно... А эта книга настолько проста в усвоении, что не верится, насколько просто перестать жить на грани нервного срыва. Что-то подобное мы все где-то слышали, где-то читали, но это были отдельные фрагменты. И только прочитав книгу от начала до конца, выстраивается логика «чувства времени», а суету сменяет улыбка: «Я сделал все, я все успел!».

Андрей ЛОПАТИН

Генеральный директор ЗАО «Сотчи» г. Новокузнецк

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН:

www.abook.ru

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:

«Альянс-книга»

тел./факс: (495) 258-9195

e-mail: abook@abook.ru

I SBN 5-9706-0033-4



9 785970 600337