

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Менеджмент  
на ладони

Кратко  
и ясно

# УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ



ЭКСМО  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Кейт Кинан

# УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

 **EKSMO**  
EDUCATION

Москва  2006  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

УДК 159.9  
ББК 88.3(4Вел)  
К 41

Перевод с английского *О. И. Губренко*

Ответственный редактор *Н. В. Шульпина*

**Кинан К.**

К 41 **Управление временем / К. Кинан ; [пер. с англ. О. И. Губренко]. — М. : Эксмо, 2006. — 80 с. — (Менеджмент на ладони).**

Результативность работы менеджера зависит от его умения рационально использовать свое рабочее и личное время. Для этого нужно научиться правильно выбирать приоритеты, составлять реалистичные планы, проявлять гибкость и самодисциплину при их выполнении. Эти и другие секреты управления временем в простой и доступной форме изложены в данной книге.

Книга будет интересна не только менеджерам различного уровня, но и широкому кругу читателей.

УДК 159.9  
ББК 88.3(4Вел)

*Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».*

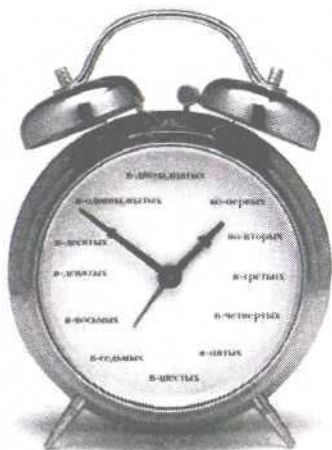
Original English language edition Copyright © Oval Projects, 1999.

ISBN 5-699-17556-3 © О. Губренко, перевод, 2006  
ISBN 1-902825-74-8 (англ.) © ООО «Издательство «Эксмо», 2006

# Содержание

Введение.....	5
Как мы тратим время.....	9
Планируем свое время.....	20
Составляем график.....	30
Учимся беречь время.....	40
Сотрудничаем с окружающими людьми.....	51
Выделяем время для отдыха.....	63
Проверяем еще раз.....	69
Преимущества эффективного управления временем.....	72
Глоссарий.....	74
Об авторе.....	76

Эта книга предназначена тем, кто хочет  
успевать больше, но не может  
из-за чрезвычайной занятости



## Введение

Время — «продукт» очень дефицитный. И нет еще такой компании, которая смогла бы его производить (в буквальном смысле этого слова). Однако вполне реально сделать так, чтобы за определенный отрезок времени успевать делать намного больше. Ведь упущенное однажды наверстать нельзя, а с годами воплощать свои планы и замыслы становится все труднее.

Все мы располагаем равным количеством времени. При этом большинство из нас утверждает, что его недостаточно. Но некоторым все же удается достигать лучших результатов. Наша с вами задача — понять причину такого положения вещей.

Чтобы не упускать время, нужно тратить его рационально. Это аксиома. Но если бесцельно проживать день за днем, время уйдет безвозвратно.

В этой книге проанализированы самые распространенные ошибки, допускаемые при распределении времени. Кто виноват в том, что мы постоянно тратим его впустую? Как изменить жизнь, чтобы успеть реализовать все свои планы? Автор книги дает ответы на эти и многие другие вопросы, предлагая способы если

не сверхпродуктивного, то, по крайней мере, более эффективного использования времени.





## Как мы тратим время

Часто мы тратим время впустую, но нам очень трудно это признать. И дело не только в том, что согласиться с таким утверждением нелегко психологически. В большинстве случаев мы даже не осознаем, что это именно так. Но поразмыслив можно вспомнить случаи, когда мы:

- дважды возвращались в одно и то же место из-за того, что забывали взять нужную вещь;
- выполняли только часть запланированного на день без видимой на то причины;
- удивлялись, как быстро пролетела лучшая половина дня — а мы ведь еще ничего не успели сделать;
- замечали, что список неотложных дел неуклонно растет;
- обнаруживали пополнение в списке «отложенного на потом»;
- не могли найти необходимый документ или вещь в нужный момент;
- тратили огромное количество времени на поиски какого-то предмета совсем не в том месте.

Многие из этих примеров указывают на плохую самоорганизацию. Возможно, некоторое время вам удастся кое-как выкручиваться и успевать делать хотя бы самое главное. Но в конце концов недостаток самоорганизации обернется серьезной проблемой.

## **Преодолеваем преграды**

Решить проблему эффективного использования времени нельзя без анализа причин ее возникновения.

Большинство секретов эффективного управления временем кроется в нас самих — в умении хорошо себя организовывать. Если вы никогда не имели отношения к организации административных мероприятий, то, вероятнее всего, идея самоорганизации покажется вам скучной. На самом же деле это умение помогает сохранить огромное количество времени — при условии, конечно, что разработка методов самоорганизации не отнимет все ваше время, которое в этом случае, опять-таки, будет тратиться понапрасну.

## **Выясняем причины**

Чтобы результативно использовать время, прежде всего необходимо быть честным

с самим собой. Постарайтесь максимально точно ответить на такие вопросы.

1. Какие из запланированных дел действительно нужно выполнить?
2. Что из этого может и должен сделать кто-то другой?
3. Какая работа отнимает у вас больше времени, чем следовало бы?
4. Какие из ваших действий отнимают время у других людей?

**1. Выполнение ненужных дел** — очень характерный пример пустой траты времени. Вы не только занимаетесь не нужным вам делом: может оказаться, что это вообще никому не нужно. Например:

- Вы (или другие) делаете что-то совершенно бесполезное только потому, что так повелось «с незапамятных времен». Но действительно ли результаты вашей работы приносят пользу? А может, они просто пылятся на полке и никогда не найдут применения?
- На все возникающие вопросы у вас имеются подробные инструкции, которым вы слепо следуете уже не один год.
- Вы до сих пор вручную делаете то, что

давно уже автоматизировано. Причина тому часто кроется в недоверии к новшествам.

Все это и есть пустая трата времени.

**2. Исполнение чужих обязанностей.** Выполнять то, что может и должен делать кто-то другой, иногда очень увлекательно. Особенно это касается тех случаев, когда вы сильны в возникшем вопросе. Но если руководитель не будет поручать часть заданий другим, у него останется очень мало времени на управление.

Иногда кажется, что быстрее сделать работу самому, чем тратить время на объяснения. Кроме того, даже отдав распоряжение, очень трудно устоять перед соблазном не вмешиваться при малейшей возможности. Ведь наверняка у исполнителя, особенно неопытного, в первый раз возникнет немало трудностей. Но в случае вмешательства в следующий раз вы опять столкнетесь с той же проблемой, поскольку:

- истратили свое время на выполнение работы, которая была поручена другому;
- подчиненные быстро поймут, что все проблемы вы будете решать за них;
- не сможете решить задачи, стоящие непосредственно перед вами.

Разумеется, многие отвергнут вашу помощь. Но найдутся и такие лодыри, которые даже перестанут утруждать себя стараниями. Из-за этого эффективность лично вашей работы окажется под угрозой, и вы будете вынуждены поручать те задания, за которые несете личную ответственность, другим — тем, кто не может выполнять их надлежащим образом. А это значит, что им снова потребуется ваша помощь.

**3. Нерациональная трата времени.** Вы тратите на выполнение работы больше времени, чем нужно, поскольку:

- не организованны и не можете найти все необходимое для завершения дела;
- считаете задание чрезмерно сложным, ибо не получили всей информации, необходимой для его выполнения;
- начинаете действовать стремительно, без предварительной разработки четкого плана;
- пытаетесь все сделать самостоятельно.

**4. Мы с большой неохотой признаем, что тратим чужое время.** Многие возразят, дескать, они не успевают реализовывать

собственные планы, поэтому просто не могут занимать еще чье-то время. Но как часто мы:

- выдаем «мысли вдогонку», когда человеком уже проделана большая часть работы;
- забываем поделиться новой информацией, и исполнители работают с устаревшими данными;
- просим помочь в чем-то, но при этом не предоставляем необходимые документы или материалы;
- назначаем спонтанные встречи без определенной повестки. Соответственно, приглашенные не имеют ни малейшего представления, о чем пойдет речь, и не могут должным образом подготовиться;
- позволяем себе лирические отступления, из-за чего дискуссии становятся чрезмерно длительными, и, как результат, — менее эффективными;
- заставляем пунктуальных людей ждать (объясняя или не объясняя причины) из-за того, что сами опаздываем.

Если вы уличили себя хоть в чем-то из перечисленного, вам станет понятно, сколько времени потеряно другими по вашей вине. Например: вы недостаточно подготовились

к десяти встречам, из-за чего последние длились на 25 минут дольше необходимого, — в целом потрачено впустую 250 минут, то есть больше половины рабочего дня.

## **Оправдания**

Иногда задание оказывается слишком трудным, и его выполнение занимает больше времени, чем было запланировано. В таком случае вы вряд ли сможете сделать все, что от вас требуется, и, несмотря на огромные старания, придете к финишу с большим опозданием. Если же вы попросту уклоняетесь от работы, она не выполнится сама по себе, а ваше отношение в конечном итоге непременно приведет к кризису. А преодоление кризиса — это, конечно, «достойный награды» способ потерять время.

Всегда можно найти много вполне обоснованных оправданий для неспособности укладываться в срок. Но поскольку все располагают одинаковым количеством времени, отличие между людьми состоит в том, как каждый его распределяет. На самом деле нет такого явления как нехватка времени. Всегда можно его найти. Было бы желание!

Если же кто-то оправдывается тем, что у него нет времени, под этим кроется самое обычное

нежелание его искать. Ведь, согласитесь, вряд ли у вас бы не нашлось свободного денька, чтобы посетить презентацию нового сорта шампанского в Париже!

Мы не укладываемся в отведенное время, поскольку:

- задание не кажется достойным усилий;
- бездеятельность не грозит каким-то серьезным наказанием;
- в конце концов, есть множество более интересных вещей;
- не были установлены предельные сроки.

Если вы обманываете себя, веря собственным оправданиям, то никогда не научитесь управлять временем. Будьте честны перед собой, определите истинные причины, по которым вы либо совсем не выполняете намеченного, либо нарушаете все возможные сроки.

Спросите себя, насколько вы удовлетворены тем, как используете время. Может быть, вы делаете это недостаточно эффективно и чувствуете, что способны на большее. Вполне вероятно, что не выполненные вовремя дела — это те, которые вы не хотели или не смогли сделать. В таком случае полезно будет составить подробный отчет о выполнении работы, скажем, за день. Иными словами, неплохо было бы сделать «фотографию рабочего



дня», — чтобы определить исходный уровень, с которым в дальнейшем вы сможете сравнивать свои успехи в управлении временем.

## **Делаем выводы**

Ваше отношение показывает, хотите ли вы достичь успеха в организации своего времени или же предпочитаете использовать его как оправдание собственному бессилию.

От вас требуется желание научиться управлять временем. Стоит только решиться, и все пойдет как по маслу.

## Спросите себя

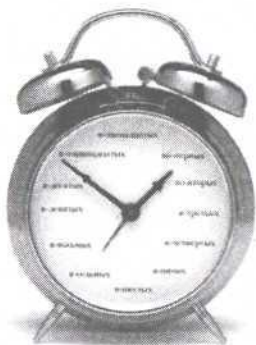
Чтобы определить, эффективно ли вы используете время, проанализируйте свои ответы на следующие вопросы.

- ▲ Трудно ли вам перечислить все то, что вы сделали в течение дня?
- ▲ Сложно ли вам укладываться в сроки?
- ▲ Делаете ли вы то, что вовсе не обязательно?
- ▲ Часто ли вы выполняете работу вместо других?
- ▲ Случается ли так, что на выполнение некоторых заданий вы тратите больше времени, чем необходимо?
- ▲ Сложно ли вам вовремя приходиться на встречи?
- ▲ Часто ли вы забываете, что собирались сделать?

Если вы ответили утвердительно на большинство вопросов, возможно, вам нужно уделять больше внимания организации своего времени.

## Все получится, если...

- ★ не забывать анализировать то, как прошел день;
- ★ определить, что отнимает у вас наибольшее количество времени;
- ★ выяснить истинные причины того, что мешает вам завершить какое-то дело или вообще не дает возможности выполнить какую-то работу;
- ★ четко сформулировать ваши главные достижения за прошедший день;
- ★ настроиться на успех в решении проблемы планирования времени.



## Планируем свое время

Уинстон Черчилль сказал однажды: «Если хотите, чтобы работа была выполнена, поручите ее очень занятому человеку». Считается, что занятые люди лучше других контролируют время. Создается впечатление, что они могут сделать за день столько, сколько другим не по плечу. И именно занятой человек всегда найдет возможность внести нужные коррективы в свой график.

Обычно этому способствуют:

- умение отличать первоочередные дела от второстепенных;
- серьезное отношение к срокам выполнения работы;
- привычка все успевать;
- ответственность за порученное дело.

## Определяем обязанности

У каждой должности есть свое название и описание, согласно сфере применения. Оно определяет основные функциональные обязанности, за которые работник несет личную ответственность.

Если вы осведомлены о круге ваших обязанностей, то всегда можете сравнить их с той работой, которую выполняете на самом деле.

При отсутствии должностной инструкции, составьте ее самостоятельно. Определите свои основные обязанности. Составьте список того, что необходимо для эффективного выполнения работы. Проанализируйте реальный объем требований к должности и ваш вклад в эффективное развитие бизнеса.

Вы можете обнаружить, что тратите время на выполнение далеко не основных функций. И даже если эта работа интересна и приятна, все же надо осознать, что заработную плату вам платят совсем не за это.

Первым шагом к целесообразному использованию времени может послужить четкое представление о том, за что именно вы несете непосредственную ответственность. Как только вы это осознаете, вам, несомненно, станет легче ставить задачи и определять приоритеты.

## **Ставим задачи**

Постановка и достижение целей играет главную роль в управлении временем. Если вы не знаете, чего хотите достичь, то не будете знать, с чего следует начать.

Четко определив наиболее важные дела и сроки их выполнения, вы с легкостью сможете контролировать события. Таким образом,

у вас появится шанс достичь наилучших результатов. Причем сделать это вы сможете за то время, которым располагаете.

Не забывайте также, что намечать цели очень полезно. Это помогает:

- сфокусировать внимание на выполняемой работе;
- составлять план выполнения работы на определенный отрезок времени;
- держать окружающих в курсе событий, чтобы они понимали, какая роль им отведена.

Наличие целей не допускает пустой траты времени. Чтобы четко определить цель, нужно:

- выработать ясное представление о том, чего вы планируете достичь;
- поделиться мыслями и выслушать мнение других;
- изложить на бумаге свои намерения и строго их придерживаться.

## **Определяем приоритеты**

Установление порядка очередности дел поможет вам в достижении целей. Но для этого нужно определить степень своей загрузки и решить, какие из накопившихся дел нужно

выполнить в первую очередь. Задачи можно подразделить на четыре категории:

- **основные задачи;** их выполнение служит индикатором того, насколько эффективно вы справляетесь со своими обязанностями;
- **задачи, которые следует выполнять** при условии, что со своими первостепенными делами вы уже справились;
- **задачи, которые вы выполнили бы** при наличии времени (это, как правило, проекты, которым не суждено осуществиться).
- **задачи с невысоким уровнем приоритетности,** но вместе с тем несложные и приятные (обычно их мы выполняем в первую очередь).

Распределите всю свою работу на эти четыре группы. Посмотрите на перечень и укажите время, необходимое для выполнения поставленных задач. Выделите разными цветами то, что сделать необходимо, и то, чем бы вам хотелось заняться. Время от времени делайте что-нибудь приятное. Так вы будете чувствовать, что хотя это и не вопрос наибольшей важности, вы позволяете себе заняться им в качестве поощрения за выполнение более сложных заданий.

Не принуждайте себя слишком строго придерживаться приоритетов. Всегда нужно быть готовым к переменам, если этого требуют обстоятельства. Будьте гибким: ситуация может измениться кардинально, и то, что было приоритетным, утратит свою значимость. Придерживаться в таком случае первоначального плана означает потратить впустую еще больше времени.

Однако, если какая-то из первоочередных задач неожиданно снимается с повестки дня (например, отменяется встреча), будьте начеку, чтобы не потратить освободившееся время понапрасну. Используйте накопленную для решения конкретной задачи энергию на следующее задание из вашего списка.

## **Неотложное и важное**

Понимание различия между неотложным и важным имеет огромное значение при распределении времени.

**Неотложные** задачи требуют немедленно-го решения, но при этом могут быть незначительными (например, улаживание вопроса с парковкой). **Важные** же требуют тщательной подготовки и, как правило, дополнительного времени на обдумывание



(к примеру, составление бизнес-плана на следующий квартал).

Безотлагательные задания зачастую кажутся значимыми из-за сжатости сроков. Они требуют немедленных действий, но обычно не занимают много времени. Обычно мы стараемся побыстрее отделаться от срочных дел, чтобы заняться важными.

Бывают также случаи, когда позволительно отвлечься в данный момент на что-то более интересное, отложив на время серьезные дела. Но это можно сделать только при наличии веских оснований. Если возникает соблазн заняться чем-нибудь приятным, подумайте, каким образом вы сможете восполнить потраченное время, и спокойно, без угрызений совести и чувства вины, наслаждайтесь приятными моментами.

Конечно, есть вещи в равной степени неотложные и важные. В такой ситуации дело требует полной отдачи, ведь нельзя определить, какое из них более важное. Но в любом случае не забывайте об опасности не уложиться в сроки.

## **Типы заданий**

Проанализируйте свою деятельность. Определите, сколько времени вы тратите на

исполнение обязанностей руководителя, а сколько уходит на рутинную работу, характерную для рода вашей деятельности или профессии.

Руководящая должность требует:

- продумывать заранее, все ли имеется для эффективного и качественного выполнения задания;
- собирать нужных людей и нужные материалы в нужное время в нужном месте;
- сообщать исполнителям об их заданиях; объяснять им критерии оценки выполненной работы и, если требуется, давать советы;
- убеждаться в том, что задействованные лица посвящены в суть проблемы и знают, как контролировать процесс.

Иными словами, вы должны уметь планировать, организовывать, направлять и контролировать ход выполнения работы.

Взгляните на перечень приоритетных заданий. Если вы не выполняете должным образом ни один из перечисленных пунктов, подумайте, что же вы все-таки делаете и относится ли это к вашим основным обязанностям.

Вы вполне можете обнаружить, что позволяете другим перекладывать на вас трудные, на их взгляд, задания, поскольку вы справляетесь

с ними лучше. Возможно также, что вы затягиваете выполнение задания из-за отсутствия плана или нехватки необходимого оборудования. Причин для невыполнения основных обязанностей и несоблюдения сроков может быть множество. Но самое важное — вы можете даже не понимать, какую значительную роль играют ваши организационные способности в управлении времени.

## **Делаем выводы**

После того как вы определите свои обязанности, наметите цели, расположите задания в порядке приоритетности и распределите их на неотложные и важные, вы с легкостью составите план эффективного использования времени.

Если все это кажется вам слишком обременительным и трудоемким, вспомните историю об одном китайском императоре. Он возжелал, чтобы к его дворцу вела кедровая аллея, и отдал приказ исполнить это управляющему поместьем. На что управляющий возразил ему: «Пройдет триста лет, прежде чем эта затея воплотится в жизнь». «В таком случае, — сказал император, — вы не можете терять ни минуты».

## Спросите себя

Подумайте над тем, как вы планируете свое время, и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Четко ли вы знаете свои обязанности? Не занимаетесь ли вы тем, что должны делать другие?
- ▲ Ясны ли вам цели вашей работы?
- ▲ Знаете ли вы, каких результатов вы должны добиться сегодня при условии, что сосредоточитесь на выполнении какого-то одного задания?
- ▲ Видите ли вы разницу между важным и неотложным?
- ▲ Все ли вы делаете для того, чтобы эффективно использовать время?

## Все получится, если...

- ★ определить основные задачи;
- ★ наметить цели;
- ★ выполнять важную работу по заранее составленному графику;
- ★ быть готовым подкорректировать свои планы в случае непредвиденного изменения ситуации;
- ★ четко различать важные и неотложные задачи;
- ★ применять, если необходимо, управленческие решения. Это поможет лучше организовать время;
- ★ немедленно начать планирование своего времени.



## Составляем график

Управлять временем было бы легче, если бы постоянно не возникали различные непредвиденные обстоятельства, которые совершенно не способствуют осуществлению наших планов. Но что бы ни сулил день грядущий, какие бы вызовы ни бросал окружающий мир, не отчаивайтесь. Просто нужно найти несколько способов, которые помогали бы наилучшим образом использовать время.

## Справляемся со сроками

Первый закон Паркинсона<sup>1</sup> гласит: работа заполняет время, отпущенное на нее. Вот почему очень важно определять сроки ее выполнения. Иначе работа может растянуться на несколько недель, а то и месяцев, и за длительный период сделано будет очень мало.

После установления о конечательных сроков можно в этих рамках установить собственные — по принципу «матрешки». Так вы получите дополнительный стимул выполнить работу быстрее и не допустите, чтобы на нее ушло неоправданно большое количество времени.

Установите собственные временные рамки для различных заданий. Настройте таймер

---

<sup>1</sup> Паркинсон Сирил Норткот — британский публицист-сатирик, профессор философии, автор книги «Законы Паркинсона». — Примеч.ред.

или напоминание в компьютере (либо воспользуйтесь будильником), чтобы знать об истечении срока, отведенного для какого-то задания. Вы будете удивлены тем, насколько это способствует организации и как много вы успели сделать в отведенное время. Более того, постепенно привыкая выполнять работу в установленные сроки, вы обнаружите, что справляетесь с ней все быстрее.

## **Решаем сложные задачи**

Мы боимся сложных заданий только потому, что они таковыми кажутся. Но, возможно, детально разобравшись в ситуации, обнаружится, что это совсем не так. Не стоит сразу же опускать руки, если вы не знаете, с чего начать работу. Например, при необходимости организовать переезд офиса важно не испугаться кажущейся сложности этой затеи.

Секрет в том, что с трудными заданиями легче справиться, если разделить их, словно арбуз, на более мелкие части. После этого надо наметить отдельный план выполнения каждого пункта и реализовывать их в порядке очередности. Таким образом, любое нелегкое задание покажется вполне осуществивым, и вы сможете внести отметку о выполнении в свой план.

## **Выбираем время для работы в уединении**

Некоторые задания требуют особого внимания и сосредоточенности. При их выполнении нельзя отвлекаться на что-то другое, иначе можно сбиться или потерять мысль, и долгие часы напряженного труда будут потрачены впустую. Многие стараются найти тихое и укромное место, чтобы поработать. Однако есть и другие способы уединиться. Например, отведите в своем графике место «времени недоступности».

- Определите, в какие часы к вам можно обращаться, а когда вас нельзя беспокоить. Обязательно сообщите об этом всем, кто имеет привычку нарушать ваш покой.
- Включите автоответчик на пару часов, даже если вы на месте. Это освободит время для решения действительно важных вопросов, а сообщения можно будет прослушать позже, в специально выделенное время.
- Установите в ванной комнате «сухостираемую» доску с водостойкими маркерами, чтобы иметь возможность писать и планировать в тишине.



- Пусть ваш блокнот всегда находится рядом с кроватью. Поразительно, как часто важные мысли посещают нас в минуты наибольшего покоя.

## **Проводим встречи**

Как часто мы высказываем разочарование после встречи: «Совершенно напрасная трата времени!» Например, нередко остается незамеченным, как изживают себя и становятся бесполезными еженедельные «пятиминутки». Но встречи и собрания должны способствовать эффективной работе, а не убивать время. Если вы ответственны за проведение какого-то мероприятия, убедитесь в том, что вы знаете:

- зачем нужно организовать встречу (не проще ли решить вопрос по телефону или отправить сообщение?);
- кто и почему должен присутствовать на встрече;
- какие вопросы будут обсуждаться;
- какой результат вы хотите получить от этой встречи.

Если вы хотите, чтобы мероприятие было продуктивным, ответы на эти вопро-

сы должны знать все его участники. Итак, если встречи отнимают у вас очень много времени, не забывайте уточнять:

- цель встречи;
- отведенную вам роль;
- каких результатов вы планируете достичь по ее окончании.

Если до проведения встречи вам не известны ответы на эти три вопроса, в первую очередь выясните, почему вы приглашены, обязательно ли ваше присутствие на протяжении всей встречи или же вы можете присутствовать при рассмотрении касающегося вас вопроса, а с остальными ознакомиться по протоколу.

Несомненно, бывают ситуации, когда не обойтись без личных встреч. Например:

- если вы не встречались с этим человеком раньше;
- когда вам нужно составить собственное мнение о том, как взаимодействуют другие, или лично оценить чьи-то способности;
- если личный контакт может ускорить решение вопроса;
- когда вопрос настолько тонкий, что язык движений и жестов может оказаться важнее слов.

Во всех остальных случаях предпочтительнее решать вопрос по телефону, с помощью факса или конференц-связи.

## **Эффективно используем время поездок**

Поездки зачастую связаны с посещением различных мероприятий и деловых встреч. Переезды, что ни говори, способствуют пустой трате времени, особенно если нужно преодолеть значительные расстояния. Поэтому всегда интересуйтесь целью поездки. Если вы любите командировки или у вас возникла необходимость провести деловую встречу далеко за пределами города, извлеките как можно больше пользы из этого «потерянного» времени.

- Захватите с собой ноутбук или персональный органайзер, чтобы, предварительно отключив режим оповещения, немного поработать.
- С помощью диктофона, тихо, не создавая неудобств окружающим, работайте с корреспонденцией.
- Путешествуйте с коллегой, но будьте осторожны, посвящая его в курс событий. Может быть, не стоит рассказывать ему (или ей) все детали.

- Проверьте свой портфель и убедитесь, что все лишнее отправлено в корзину для мусора либо спрятано в надлежащем месте.
- Очистите карманы, портмоне и кейс от чеков; их лучше подшить к авансовому отчету.
- Прослушивайте с помощью плеера различные аудиокурсы, например пособие по управлению или уроки иностранного языка.
- Составьте подробный план и набросайте заметки на будущее.
- Прочтите то, что откладывали годами.

## **Делаем выводы**

Если вам удастся включить в рабочий график все задания, требующие выполнения, появится больше шансов уложиться в срок. Вы успеете сделать все необходимое и, кроме того, найдете время для давно запланированных дел, на которые его никогда не хватало.

Укладывайтесь в поставленные сроки сознательно. Тогда вы избежите ситуации, когда выполнение дела затягивается и отбирает время, необходимое для последующих зада-

ний, и не допустите эффекта снежного кома. Появится реальное ощущение, будто вы руководите временем, а не наоборот. Это даст уверенность в том, что вы держите ситуацию под контролем и можете выполнять бессчетное количество дел вовремя.

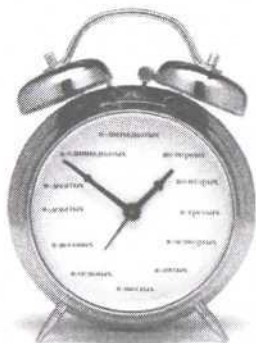
## Спросите себя

Проанализируйте, как вы составляете график использования своего времени, и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Укладываетесь ли вы в запланированные сроки?
- ▲ Делите ли вы сложные задания на части?
- ▲ Используете ли вы «время недоступности» для завершения важных дел?
- ▲ Извлекаете ли вы всю возможную пользу из встреч с другими людьми?
- ▲ Все ли ваши поездки действительно необходимы?
- ▲ Планируете ли вы заранее, как будете использовать время в длительных командировках?
- ▲ Правильно ли составлен график вашей работы, используете ли вы время с наибольшей эффективностью?

## Все получится, если...

- ★ устанавливать собственные сроки в рамках уже определенных;
- ★ внедрять практику «времени недоступности»;
- ★ разделять сложные задания на несколько этапов.
- ★ планировать, чем заняться во время поездки;
- ★ завершать запланированное в установленный срок.



## Учимся беречь время

Беречь время намного легче, чем вам кажется. Все дело в самоорганизации. Есть много эффективных приемов управления временем.

### Составляем список дел

Многие считают, что способны выполнять несколько дел одновременно. Как правило, они ошибаются, и в итоге задания выполняются некачественно либо же не выполняются совсем. Секрет состоит в том, что нужно выполнять работу последовательно, по заранее составленному плану, в который можно иногда подглядывать, чтобы напомнить себе об очередности дел.

Составление списка дел — ключевой этап в самоорганизации. В этот перечень должны быть внесены приоритетные задачи, а также детальное описание их выполнения. Правильно составленный список — это половина пути к успеху. Есть несколько вариантов перечней, которые помогут вам распределять время.

- Составьте перечень дел, которые нужно завершить сегодня. Будьте реалистом. Не планируйте больше шести пунктов на день, поскольку вряд ли вам удастся выполнить все. Если одна



и та же позиция включается в список больше трех дней подряд, ищите этому причину. Их может быть несколько: либо ситуация достигла критической точки и каким-то образом решится сама собой, либо же этот вопрос может подождать и не стоило вообще отводить ему первое место.

- Составьте список заданий, которые вам нужно выполнить за определенное время. Распределите дела в зависимости от важности и срочности. Это даст вам возможность контролировать события, а не зависеть от них.
- Покидая рабочее место, набросайте заметки на завтрашний день. Делайте записи даже тогда, когда вам просто нужно куда-то выйти. Отвлечшись, вы легко забудете, что планировали сделать в первую очередь, и не выполните задуманное.

Многие не соблюдают формальности и не делают заметок. Но однажды (как правило, в самый неподходящий момент) память может подвести. Психологические исследования показывают, что максимальное количество пунктов, которые можно удержать в памяти, — семь (плюс или минус два).

Кроме того, учтите такой факт: если вас прерывают в тот момент, когда вы пытаетесь что-либо запомнить, то, как следствие, вы на чисто это забываете. Поэтому не ленитесь записывать свои планы. Благодаря этому вы:

- не забудете ничего важного;
- не будете вынуждены повторно идти или звонить, чтобы закончить задание;
- сможете регулярно вычеркивать из списка уже сделанное и знать, что часть заданий окончательно завершена.

## **Справляемся с бумажной волокитой**

Есть некоторые, на первый взгляд, незначительные моменты, которые очень отрицательно сказываются на самоорганизации. Беспорядок на столе, в портфеле, шкафу для бумаг или автомобиле — яркое свидетельство того, что вы не в состоянии организовать себя и свою бумажную работу. Привычка ничего не выбрасывать может обернуться настоящей катастрофой. В один прекрасный день вы рискуете быть погребенным под горами макулатуры, годящейся разве что на растопку камина в уютном загородном домике. Единственный способ борьбы с бумажной волокитой — это работать

с одним документом не больше одного раза. Внимательно ознакомившись с документом решите, что с ним делать дальше:

- зарегистрировать и подшить;
- обдумать;
- передать другим;
- бросить в корзину.

Надо сказать, что последнее сделать труднее всего. Как правило, нам нелегко дается решение отправить в корзину для мусора лист бумаги. Очень жаль, что так мало значения придается мусорной корзине как «организационному» средству. Не поощряйте «инстинкт белки» — хранить все, что попало в руки. Если документ вам не нужен, избавьтесь от него.

Но если же вам тяжело заставить себя совершить такой шаг, обзаведитесь специальным лотком с пометкой «Для растопки» или какой-нибудь еще. Складывайте туда все, что не решаетесь выбросить. Через несколько месяцев возьмите третий документ снизу и не глядя выбросьте его. Коль скоро он не понадобился до этого времени, он вообще не имеет никакого значения.

## Делаем личные записи

Очень важно помнить, что произошло в течение дня. Ведь другие люди могут воспринимать происходящее не совсем так, как вы. Чтобы в спорной ситуации быть уверенным в своей правоте, записывайте события дня.

- **Заведите специальный блокнот**, в который будете вносить все замечания к резолюциям руководства. Всегда носите этот блокнот с собой.
- **Обязательно держите у телефона бумагу и ручку.** Удивительно, почему люди не делают этого. Как часто во время телефонного разговора собеседник вдруг просит подождать минуточку, пока он не найдет, чем бы записать новую информацию!
- **Всегда храните под рукой каталог важных имен, адресов и телефонных номеров.** Не полагайтесь на запись в адресной книге телефона: во время разговора вы не сможете им воспользоваться.
- **Записывайте время важных входящих и исходящих электронных сообщений и телефонных звонков** в ежедневник. Так вы всегда будете знать,

когда произошло событие и когда вы на него отреагировали.

## **В поисках необходимого**

При наличии налаженной системы поиска необходимых бумаг, найти необходимый документ можно достаточно быстро и легко. Если же ваша система далека от совершенства или ее не существует вовсе, стоит все-таки затратить время на ее разработку.

Во-первых, она должна быть простой. Зачем лишний раз усложнять себе жизнь? Сложная система с перекрестными ссылками редко помогает быстро находить нужное, скорее, наоборот, — отнимает больше времени для ее создания и поддержания. Выберите систему, удовлетворяющую всем вашим требованиям. Убедитесь, что она работает хорошо, а вы, благодаря ее функционированию, оперативно можете найти все необходимое. Вот некоторые простые предметы системы поиска, помогающие быстро находить нужные бумаги:

- папки для главных проектов с яркими надписями;
- лоток «Срочное» для шести ежедневных задач;

- небольшие карманные блокноты, разделенные по темам и размещенные в алфавитном порядке;
- папка-гармошка для хранения документов в хронологическом порядке;
- набор каталожных карточек для занесения полной информации о клиентах, расположенных либо в хронологическом порядке, либо по виду продукции;
- набор конвертов для квитанций с пометкой для каждого месяца;
- яркая папка или коробка с ярлыком «VIP», куда заносится самая важная информация. Такая папка непременно должна быть яркой, чтобы вы никогда не теряли ее из виду.

Для эффективного использования времени важно точно знать, где хранятся те или иные документы. Обязательно убедитесь в том, что информация попала именно в нужную папку. Это может показаться само собой разумеющимся, но частое использование таких простых приемов приносит большую пользу управлению временем, чем все персональные системы организации и самые лучшие наглядные пособия в мире.

## **Используем рациональные способы**

Опоздания — всеобщая проблема. Если у вас нет времени действовать по правилам, прибегните к чрезвычайным мерам.

- Вместо отправки письма в ответ на входящее сообщение изложите свою информацию на оригинале, сделайте ксерокопию и верните отправителю. (Адресат получит своевременный, хотя и не очень красиво оформленный ответ. Но это все же лучше, чем не отреагировать вовсе или ответить с опозданием).
- Для небольшого послания используйте вместо письма «благодарственные записочки» или почтовые открытки.
- Пользуйтесь мусорной корзиной. Не тратьте время на хранение ненужных вещей. Если есть сомнения, заведите папку с названием «На всякий случай» и регулярно ее очищайте.
- Установите трехминутный таймер на телефонные звонки. Это особенно полезно, если собеседник любит поболтать. Звук сигнала в определенное время ясно даст понять, что разговор подходит к концу.

## Делаем выводы

Многие вещи могут помешать эффективному управлению временем. Поэтому очень важно убедиться, что причиной тому стал не недостаток личной организованности.

Следите за порядком, постоянно поддерживайте его. Это облегчит быстрый поиск предметов и не допустит пустой траты времени на попытки найти какую-то вещь в самом неожиданном месте.

Используйте тактику «скорой помощи». Мгновенная реакция на события обеспечит вам своевременное завершение дел даже в период аврала.

Помните, что умение организовать себя — это основа успешного управления временем.



## Спросите себя

Проанализируйте, как у вас обстоят дела с самоорганизацией, и дайте ответы на следующие вопросы:

- ▲ «Кочуют» ли отдельные пункты из плана в план на протяжении нескольких дней?
- ▲ Не забываете ли вы выполнить какое-то задание из-за того, что забыли его записать?
- ▲ Часто ли вы теряете важные записи, письма и документы?
- ▲ Не забываете ли вы о назначенных встречах? Всегда ли помните о всех текущих делах?
- ▲ Приходится ли вам по несколько раз возвращаться к изучению одного и того же документа?
- ▲ Сложно ли вам найти нужное, когда вы торопитесь?
- ▲ Не пытаетесь ли вы делать слишком много дел одновременно?

## Все получится, если...

- ★ составлять перечень того, что необходимо сделать;
- ★ работать с одним документом не больше одного раза;
- ★ отправлять в мусорную корзину ненужные бумаги;
- ★ научиться находить нужные предметы в течение нескольких секунд, а не минут;
- ★ разработать эффективную систему поиска нужных вещей;
- ★ записывать все происходящие события;
- ★ использовать необычные способы решения неожиданно возникших проблем;
- ★ выработать уверенность в том, что события находятся под вашим контролем;
- ★ всегда раскладывать вещи по своим местам.



## **Сотрудничаем с окружающими людьми**

Бизнес невозможен без общения с клиентами и партнерами. Но именно это общение и забирает большую часть времени. Эффективность работы с людьми говорит о вашем умении управлять своим временем.

У очень занятых людей на все вопросы возникает желание ответить: «Я лучше сделаю это сам, но буду знать, что задание будет выполнено в срок надлежащим образом».

Такой подход срывает в случае неожиданного возникновения очень срочного дела. Но если не уделять внимания обучению персонала, то, в конце концов, можно попасть в замкнутый круг. Вы будете вынуждены взять на себя непосильную ответственность за выполнение работы, которая входит в обязанности других. Но поскольку никто, кроме вас, не сумеет выполнить такие задания, что-то изменить будет очень сложно. Обучение сотрудника какому-нибудь делу, отнимающему у вас час в неделю, займет в общей сложности два или три часа. Если же вы не сделаете этого, то к концу года наберется около 50 часов, потраченных напрасно.

## Делегируем задания

Поручая выполнение задания другим, вы уменьшаете собственную загруженность. Однако в атмосфере «изворачивания и подстраивания», характерной для современного бизнеса, не так-то просто найти человека, которому можно доверить важное дело.

Многие считают поручения вынужденной передачей какого-либо дела, при которой можно надеяться только на добросовестность его исполнителя. Но если вы хотите быть уверенным в том, что задание будет выполнено корректно и вовремя, следуйте таким правилам.

- Останавливайте свой выбор на том сотруднике, у которого есть желание и способности справиться с заданием.
- Объясняйте исполнителю, какой вы хотите получить результат, а при необходимости предлагайте способы выполнения задания. Утвердите график сдачи отчетов о состоянии выполняемой работы.
- Определяйте приоритетность порученного задания, при этом учитывая, как его выполнение будет влиять на основную работу сотрудника.

- Убедитесь, что работник, принимающий поручение, имеет соответствующие полномочия и может нести за него ответственность. Если работа предполагает сотрудничество, особенно с вышестоящими по должности, убедитесь, что «наведены мосты». Прежде всего, не привлекайте к таким делам неподготовленных сотрудников, которые не владеют ситуацией, особенно если это не предусмотрено политикой компании.
- Помните, что важно не только четко объяснить, какой нужен результат. Выдвигая требования, обязательно дайте человеку понять, что он может рассчитывать на вашу поддержку. Зная, что вы беспокоитесь об успешном выполнении задания, он тоже будет работать с полной отдачей.
- Регулярно анализируйте ход выполнения работы и обсуждайте все проблемы, возникающие в процессе, особенно если вы обучаете сотрудников новым умениям.

Если вы четко не сформулируете требования, задание всякий раз будет возвращаться к вам на доработку. Вы также рискуете чрезвычайно огорчить своих сотрудников, поскольку они не только не выполнят порученного задания, но и потратят впустую свое время.

Следует помнить два важных правила.

- Эффективное делегирование означает поручение приятных заданий наряду с неприятными. В противном случае для всех станет очевидным, что вы избавляетесь от рутинных дел, оставляя для себя наиболее интересные. Если сотрудники придут к такому выводу, не удивляйтесь, что они станут воспринимать ваши поручения без энтузиазма и не будут выполнять их вовремя.
- Вы не должны поручать другим работу, трудную даже для вас. Если проблемы возникают даже у руководителя, то разве подчиненный сможет выполнить такое задание лучше? В этом случае следует обратиться за помощью к более квалифицированному специалисту, а не оставлять малокомпетентного сотрудника наедине с проблемой, иначе он вынужден будет признать свое поражение и морально капитулировать.

## **Продуктивно работаем сообща**

Если вы внимательно и бережно относитесь ко времени окружающих, то можете рассчитывать на такое же отношение с их стороны. Вот некоторые способы придать усилиям

в этом направлении максимальную эффективность.

- Обязательно передавайте другим всю касающуюся их информацию, как только она становится вам известной. Если люди получают сведения слишком поздно, то работа будет выполнена по устаревшим инструкциям и, следовательно, время будет потрачено впустую. Кроме того вы избежите лишних вопросов, вызванных недостатком информации.
- Когда вас вдруг осенит новая блестящая мысль, не забудьте поделиться ею с другими. Иначе работа по-прежнему будет выполняться согласно ранее утвержденному плану, который, возможно, уже утратил актуальность.
- Согласуйте окончательные сроки работ со всеми задействованными в них сотрудниками и объясните свой подход приблизительно такими словами: «Это необходимо завершить до следующего вторника, потому что...» Люди чаще выполняют работу вовремя, если четко понимают целесообразность и суть задания.
- Обращайтесь с просьбой поработать во внеурочное время лишь в том случае,

когда дело действительно не терпит отлагательств и не может быть выполнено на следующий день. Иначе ваша инициатива не только заставит подчиненных жертвовать личным временем, но и послужит причиной нежелания браться за выполнение срочной работы в будущем, когда вам это будет действительно крайне необходимо.

## **Налаживаем эффективное общение**

Об эффективности общения на рабочем месте свидетельствует, прежде всего, четкое понимание требований, которые выдвигаются работникам и руководителям подразделений. Проанализируйте, правильно ли вы инструктируете своих подчиненных; при этом обратите внимание на такие моменты.

- Используемый вами стиль изложения должен быть понятным и доступным, а выражения не должны быть двусмысленными. Это увеличивает шансы успешного выполнения задания с первого раза (поразительно, как много людей не могут выкроить время, чтобы сразу разобраться в задании, но каким-то образом находят



его для повторного выполнения работы!).

- Чтобы проверить, правильно ли ваш собеседник записал важную информацию во время телефонного разговора, попросите его повторить данные.
- В приветственной записи на автоответчике попросите звонящего оставить информацию не только о том, кто звонил и его номере телефона, но также указать время и день звонка. Ибо к тому моменту, когда вы сможете прослушать это сообщение, события могут уйти далеко вперед и полученные сведения станут бесполезными.

Вы также можете помочь другим эффективно использовать свое время. Для этого:

- убеждайтесь, что хорошо понимаете выдвинутые требования, и задавайте вопросы для уточнения деталей;
- записывайте важную информацию во время телефонного разговора, непременно проверяя правильность ее отображения;
- оставляя сообщение на автоответчике, называйте свое имя, указывайте день

и время звонка, суть вопроса и контактный номер телефона.

Непреренно пользуйтесь приемами эффективного общения. Они помогут вам избежать очень неприятных ситуаций, когда приходится разбираться с разного рода недопониманиями. Эффективная коммуникация и взаимопонимание значительно способствуют использованию вашего времени наилучшим образом.

## **Выполняем поручения**

Работа с людьми подразумевает управление их временем равно, как и своим собственным. Неорганизованность подчиненных может увеличить вашу загруженность и отрицательно сказаться на выполнении рабочего графика подразделения. Для оптимизации использования времени обсудите с сотрудниками такие вопросы:

- почему работа должна быть выполнена;
- что конкретно для этого требуется;
- когда выполнение задания должно быть завершено;
- каким образом должны быть оформлены результаты.

Понимание, почему необходимо сделать ту

или иную работу, поможет найти наиболее эффективный способ выполнить поручение. Если это задание внутреннего назначения, то достаточно составить черновой план. Умение сконцентрироваться на конечной цели задания позволяет отбросить ненужную информацию, то есть избежать пустой траты времени.

Важно также правильно оформить результат проделанной работы. Ведь составление 5-страничного отчета после подробного устного доклада — очевидная трата времени.

Выясните, согласуется ли данное вам поручение с вашими приоритетами. Таким образом вы сможете разумно оценить, не нанесет ли его выполнение ущерб вашей основной деятельности. Без уточнения таких моментов вы рискуете не только взяться за выполнение задания, которое не в вашей компетенции, но и быть дезорганизованным невозможностью справиться с ним удовлетворительно. В итоге о вас сложится впечатление как о человеке слишком занятом, но при этом неспособном выполнить работу вовремя.

## **Делаем выводы**

Взаимоотношения с людьми на работе должны быть построены таким образом, чтобы сотрудники помогали вам наилучшим обра-

зом использовать время. И вы сами должны позаботиться о создании таких взаимоотношений.

Делегирование может сэкономить ваше время, если вы будете уверены в том, что люди четко понимают поставленное перед ними задание. Для этого нужно наладить эффективное общение и как можно меньше времени тратить на лишние объяснения. Аналогично этому, когда выполнение задания поручают вам, требуйте четкой информации о том, чего необходимо добиться в итоге. Зачастую другие не утруждают себя предоставлением существенных сведений, и вы, тратя свое драгоценное время, идете в неверном направлении, в то время как необходимая работа остается невыполненной.

Множественность повторения заданий и связанные с этим потери времени порой вызывают беспокойство. Поэтому никогда не будет лишним убедиться, что поставленные задачи вы поняли в полной мере с первого раза. Уверенность в происходящем означает, что время используется наилучшим образом.

## Спросите себя

Оцените, насколько хорошо вы используете свое время и время сотрудников, ответив на следующие вопросы.

- ▲ Поручаете ли вы другим выполнение некоторых заданий?
- ▲ Соблюдаете ли вы правила делегирования?
- ▲ Всегда ли вы даете понять, что беспокоитесь о результатах выполнения задания, которое поручаете?
- ▲ Поручая другим выполнение срочной работы, уверены ли вы в том, что ее действительно нужно выполнить незамедлительно и дело нельзя отложить до завтра?
- ▲ Даете ли вы четкие инструкции о сути задания и целесообразности его выполнения?
- ▲ Всегда ли вы четко понимаете, что от вас требуют?
- ▲ Уточняете ли вы надлежащим образом все неясные детали, чтобы не проделывать одну и ту же работу дважды?

## Все получится, если...

- ★ поручать некоторые задания подчиненным;
- ★ следовать правилам делегирования;
- ★ поручайте другим в равной мере как интересные, так и скучные задания;
- ★ не допускать, чтобы сотрудники тратили понапрасну и ваше, и свое время;
- ★ четко излагать свои мысли и проверять, правильно ли вас понимают;
- ★ прежде чем начать выполнение порученного задания, уяснить, что конкретно от вас требуется;
- ★ поступать так, чтобы никто не смог упрекнуть вас в напрасной трате их времени.



## **Выделяем время для отдыха**

Выполнение заданий и сотрудничество с другими отнимает большую часть нашего времени. В конце концов может оказаться так, что у вас совсем не останется времени для себя. Но если хорошенько в этом разобраться и вовремя принять все необходимые меры, такой ситуации вполне можно избежать.

## **Меняем привычки**

Вспомните, чем вы обычно занимаетесь в течение дня. Проанализируйте, какие из текущих дел «убивают» больше всего времени. Может быть, стоит изменить свои привычки и попробовать делать кое-что по-другому?

- Если вечером вы разбросали по комнате свою одежду, то на следующий день значительно дольше будете приводить ее в порядок.
- Если вы добираетесь на работу одним и тем же путем, который выбрали с первого дня, то так и не оцените преимуществ других маршрутов, хотя они вполне могут оказаться быстрее или удобнее. Не узнаете, пока не попробуете!

- Если вам приходится подолгу добираться до магазинов или предприятий бытового обслуживания, подыщите специальную фирму, которая принимает заказы и выполняет доставку.

## **Не забываем отдыхать**

Подумайте, влияет ли работа на вашу личную жизнь. Если да, то выясните, почему и как этого можно избежать. Ни в коем случае не забывайте запланировать в своем графике время для отдыха, иначе у вас его никогда не будет. Это особенно актуально, если вы работаете на себя. Планирование свободного времени может показаться довольно необычным предложением, но чем плотнее рабочий график, тем понятнее необходимость предусмотреть в нем место личному времени.

Вы можете попасть в коварную ловушку. С одной стороны, даже в короткие минуты перерыва вас не покидает чувство, что вы должны работать. С другой — вас изводят длительные нагрузки и внутреннее негодование оттого, что у других есть личная жизнь, в то время как вы лишены этого. А может, вы уже попали в эту западню?

Выход из сложившейся ситуации прост. Позвольте себе роскошь иметь свободное время.



Для этого вам пригодятся несколько замечательных способов.

- Заранее набросайте план на выходные дни, чтобы не оказаться втянутым в выполнения какой-либо работы.
- Заключите договор с самим собой об отведении определенного времени на отдых. Пусть, например, суббота будет выходным днем, а в воскресенье вечером можно наверстать упущенное.
- Каждый день выделяйте время на занятия, не имеющие ничего общего с работой.

Отдых также важен для эффективности труда, как и сама работа. Он позволяет нам привести в порядок мысли и восстановить физическую форму.

Кроме того, только в свободное от работы время мы можем уделить хоть немного внимания семье и друзьям. Их поддержка необходима нам как воздух не только в трудные минуты. Они делают нашу жизнь полной и придают смысл нашему существованию. Но и близкие нуждаются в нашей поддержке, и если никогда не уделять им внимание, в один прекрасный день их может не оказаться рядом.

Как бы там ни было, всегда нужно выкраивать время для развлечений и личных отношений.

Это залог гармонии с окружающим миром и, в первую очередь, с самим собой. Да и какая польза от того, что вы позволяете работе отнимать все ваше время, если у вас даже нет возможности насладиться результатами своего труда.

## **Делаем выводы**

Хотя ваша частная жизнь не так уж и отделена от работы, как может показаться на первый взгляд. Вы можете даже не замечать, сколько времени «съедают» ежедневные заботы на работе. Постарайтесь изменить хотя бы некоторые из своих привычек, и у вас наверняка появится больше свободных минуток, а то и часов.

Очень важно включить в свой и без того плотный график время для досуга, необходимого для восстановления сил и энергии. Благодаря этому вы почувствуете те выгоды и реальные результаты, которые получите, научившись управлять временем. Несомненно, все ваши старания не пропадут даром и вскоре принесут желаемые плоды.

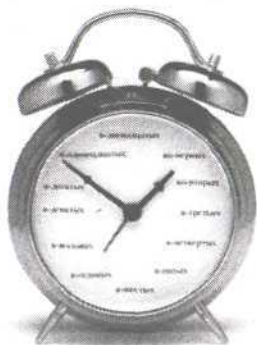
## Спросите себя

Подумайте, как вы можете сэкономить время, и дайте ответы на следующие вопросы.

- ▲ Какие привычки можно изменить, чтобы у вас оставалось больше свободного времени?
- ▲ Делаете ли вы что-либо только потому, что делали это всегда?
- ▲ Уделяете ли вы время самому себе?
- ▲ Делаете ли вы перерывы в работе, чтобы заняться делами, не имеющими никакого отношения к работе?
- ▲ Успеваете ли вы наслаждаться плодами своих трудов?

## Все получится, если...

- ★ пересмотреть свои привычки; возможно, некоторые из них стоит изменить;
- ★ контролировать свое время и не позволять ему руководить вами;
- ★ не допускать, чтобы работа взяла над вами верх; включать в свой план время для отдыха и личных дел;
- ★ отдыхая, не испытывать чувства вины и угрызений совести;
- ★ стараться делать так, чтобы время для досуга было пусть не на первом месте в вашем списке, но и не на последнем.



## **Проверяем еще раз**

Если вам пока не удастся эффективно использовать время, проверьте, правильно ли вы поняли основные моменты книги.

## **Использование времени**

Если вам постоянно не хватает времени, может быть, вы плохо проанализировали, как его используете. Нужно четко понимать, на что вы тратите ваш рабочий день. Только так можно определить, каких успехов вам удалось достичь в эффективном распределении времени.

## **Планирование времени**

Если вы не уверены в правильности распределения рабочих задач, то вскоре обнаружите, что предпринятые меры по экономии времени практически ничего не изменили и не принесли желаемого результата. Четко определите приоритеты, отделите неотложное от важного и строго придерживайтесь составленного плана.

## **Самоорганизация**

Если вы не можете быстро найти необходимый предмет, значит, ваша самоорганизация

требует совершенствования. Попробуйте отказаться от некоторых привычек. Конечно же, изменение привычного образа жизни — задание не из легких, но поверьте, дело того стоит. Ведь, если подумать, всегда можно найти множество способов эффективно управлять временем.

## **Экономия времени**

Если вы до сих пор не выработали стратегии рационального использования времени то в конце концов может оказаться, что было упущено слишком многое и наверстать это уже невозможно. Только подумайте, сколько работы было бы сделано, если бы вы захватили в поездку необходимые документы. А ведь таких примеров может быть очень и очень много.

Кроме того, важно планировать, каких результатов вы хотите достичь в каждом конкретном случае. Иначе, выполняя работу без определенной цели, вы постоянно будете тратить драгоценное время зря.

## **Делегирование заданий**

Если вы по старинке решаете все вопросы самостоятельно, подумайте, возможно, стоит привлечь к этому и других сотрудников.

Используя их таланты и возможности, вы добьетесь значительно лучших результатов. Кроме того, это будет способствовать более эффективному использованию вашего собственного времени. Уделите немного внимания сотруднику для подробного объяснения порученного задания. Так вы поможете другим "развить их собственные" способности и сэкономите свое время в будущем.

## **Время для отдыха**

Не допускайте того, чтобы работа взяла над вами верх. Это очень тревожный признак. Если ваши силы уже на пределе, сделайте перерыв. Подумайте, достаточно ли времени вы уделяете отдыху. Планирование свободного времени позволит и работать, и отдыхать с полной отдачей. Помните, что восстановление сил и энергии не менее важно, чем сама работа.

## **Преимущества эффективного управления временем**

У вас непременно должно возникнуть желание использовать время наилучшим образом. Иначе просто и быть не может. Если вы серьезно отнесетесь к вопросу организации времени и постараетесь реализовать предложенные в этой книге идеи, то, несомненно, почувствуете уменьшение нагрузки и улучшение эффективности своей работы.

Когда это произойдет, вы будете успевать намного больше и сможете использовать свободное время для других полезных целей:

- тщательное составление бизнес-планов;
- воплощение новых идей и запуск новых проектов;
- развитие своих способностей;
- посвящение времени досугу;
- удовлетворение личных интересов.

Как правило, более эффективному управлению временем способствует не стремительный переход к действию, а выбор различных вариантов, как применить свои силы и способности. Иными словами, не стоит сразу же бросаться в омут. Работа не волк — в лес не убежит. Для начала нужно все тщательно спланировать.



Планирование и анализ не всегда воспринимаются как настоящая работа. Нужно научиться считать их серьезными заданиями и, помимо этого, периодически делиться с другими своим мнением об их важности. Ваш пример вдохновит остальных последовать ему. Заметив, как высоко вы цените свое время, окружающие тоже начнут задумываться о его правильном распределении.

Если вы поймаете себя на мысли: «Это все очень хорошо на словах, но не может быть так просто на деле», то будете совершенно правы. Управление временем — задача не из легких. Будут периоды, когда все будет складываться благоприятно, и вы почувствуете, что достигли многого. Но иногда события будут захлестывать вас и самые удачные планы потерпят неудачу. Главное — не сдаваться, оправдываясь трудностями, а с решимостью приниматься за дело уже на следующий день.

Вспомните о китайском императоре с его кедровой аллеей и немедленно приступайте.

## Глоссарий

**Делегировать** — официально поручить, направить.

**Дневник** — записи о ежедневных делах, текущих событиях, ведущиеся изо дня в день.

**Компетентный** — знающий, осведомленный, авторитетный в какой-нибудь области.

**Кризис** — (от греч. krisis — решение, поворотный пункт, исход), 1) резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние. 2) Острое затруднение с чем-либо (напр., с производством или сбытом товаров); тяжелое положение.

**Неотложное** — выполняемое в первую очередь, первоочередное.

**Обязанности** — круг действий, возложенных на кого-нибудь и безусловных для выполнения.

**Оправдания** — доводы, которыми можно оправдать, объяснить, извинить что-нибудь.

**Организация** — организованность, планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина.

**Основное** — наиболее важное, главное.

**Отношение** — взаимная связь разных

предметов, действий, явлений, касательство между кем-нибудь или чем-нибудь.

**Приоритет** — (от лат. *priog* — первый, старший) первенство в осуществлении какой-либо деятельности.

**Результативный** — дающий хороший результат, имеющий хорошие результаты.

**Срок** — определенная дата окончания работы, лимитированное количество времени для выполнения задания.

**Эффективный** — дающий эффект, действенный.

## Об авторе

Кейт Кинан — дипломированный практикующий психолог. Она имеет ученые степени по философии и социологии (магистра и бакалавра, соответственно), а также опыт работы в других сферах.

В 1978 году она открыла центр психологического консультирования для сотрудников производственных компаний. Деятельность этого центра нацелена на оказание помощи людям в раскрытии их потенциала и реализации скрытых возможностей.

Разрабатывая индивидуальные программы для компаний, Кейт помогает выявлять и решать управленческие проблемы — от подбора персонала и индивидуальной оценки до исследования командной работы и корпоративной атмосферы. Она предпочитает обучать руководителей, помогая им разрабатывать собственные программы и таким образом совершенствовать работу своих компаний.

После долгих исследований по проблемам оптимального управления временем Кейт Кинан стала специалистом в этом вопросе и теперь с радостью помогает другим научиться лучше руководить своим временем.

Научно-популярное издание

**Кейт Кинан**  
**УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ**

Зав. редакцией *И. Федосова*  
Ответственный редактор *Н. Шульпина*  
Литературный редактор *Ю. Коротич*  
Дизайн обложки *Е. Брынчик*  
Компьютерная верстка *И. Середа*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

**Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:**  
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменная ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

**Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:**

**В Санкт-Петербурге:** ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.  
Тел. отдела реализации (812) 365-44-80/81/82.

**В Нижнем Новгороде:** ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.  
Тел. (8312) 72-36-70.

**В Казани:** ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

**В Самаре:** ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

**В Екатеринбурге:** ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.  
Тел. (343) 378-49-45.

**В Киеве:** ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.

**Во Львове:** Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина»,  
ул. Бузкова, д. 2. Тел./факс: (032) 245-00-19.

**Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:**  
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.

**Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:**

**В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:**  
Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12. Тел.: 937-85-81, 780-58-81.

**В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:**  
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

Подписано в печать 20.06.2006.  
Формат 70x90<sup>1/32</sup>. Печать офсетная. Бумага тип.  
Усл. печ. л. 2,93.  
Тираж 3100 экз. Заказ 3941.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

*Серия: «Менеджмент на ладони»*

Книги этой серии предназначены тем, кто хотел бы управлять эффективнее, но слишком занят, чтобы учиться.

Если вы хотите сократить потери рабочего и личного времени, научиться максимально эффективно использовать каждую минуту, чтобы успевать сделать как можно больше, эта книга — для вас.

*Также в этой серии:*

«Делегирование полномочий»

«Оценка поведения»

«Основы планирования»

«Подбор персонала»

«Проведение переговоров»

«Проведение собраний и совещаний»

«Решение проблем»

«Самоменеджмент»

«Уверенность в себе»

«Управление стрессом»

«Эффективная мотивация»

«Эффективное общение»

«Эффективное управление»