

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.

РЕАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

# заставьте время работать на вас



**Вера Куликова**

**С АУДИО CD**

Освобождение от отрицательных эмоций,  
гармонизация внутренней энергии,  
восстановление жизненных сил



стань Властелином времени!



Охраняется Законом РФ об авторском праве.  
Воспроизведение всей книги или любой ее части  
воспрещается без письменного разрешения издателя.  
Любые попытки нарушения закона  
будут преследоваться в судебном порядке.

*Разработка серийного оформления  
художника И.А. Озерова*

**Куликова В.Н.**  
К90 Заставьте время работать на вас. — М.: ЗАО  
Центрполиграф, 2008. — 192 с. — (Реальная психология).

ISBN 978-5-9524-3402-8

Эпоха информации и вечной неистовой гонки за материальным благополучием выдвигает на первый план проблему катастрофической нехватки времени. Чем больше работы мы стараемся выполнить, тем меньше в этом преуспеваем. Список дел растет в геометрической прогрессии, стол завален бумагами, в ящике электронной почты осталось несколько десятков сообщений, в раковине гора немойтой посуды... Знакома ли вам такая ситуация? Если ответ утвердительный, значит, эта книга для вас. Она поможет вам выяснить, куда уходит ваше драгоценное время, и научиться эффективно им управлять. Освоив искусство тайм-менеджмента, вы удивитесь своей способности все и везде успевать.

**ББК 88.3**

© ЗАО «Центрполиграф», 2008  
© Художественное оформление,  
ЗАО «Центрполиграф», 2008

**ISBN 978-5-9524-3402-8**

## Введение

Тайна времени занимала человеческие умы с давних времен. И двести, и пятьсот, и тысячу лет назад люди размышляли о природе времени, спорили о причине его неудержимого движения, пытались уловить его ускользающую сущность. В эпоху Возрождения, давшую начало современным наукам о мире и человеке, время понимали уже не как что-то эфемерное, а как реальную, неотъемлемую черту Вселенной. Человек увидел вполне определенные свойства времени, которые можно изучать.

Впрочем, даже сейчас не все возможно объяснить с помощью физических законов, и время еще таит множество тайн, которые пытались и пытаются объяснить ученые нашей эпохи. Известный немецкий математик и физик Герман Минковский (1864-1909) утверждал, что время не течет и не меняется, оно существует постоянно и неизменно. Он сравнивал его с громадным океаном, в котором смешаны все времена, и люди черпают из этого океана сгустки информации — события своей жизни.

Не менее интересную мысль высказал академик Вернадский (1863-1945), исходивший из идеи, что нашу планету окружает ноосфера — информационное поле, где хранится вся информация о прошлом, настоящем и будущем Земли и Вселенной.

Существует также теория, согласно которой время — это нечто вроде отснятой киноплёнки, которую человек смотрит последовательно, хотя на самом деле при определенных условиях ее можно перемотать к началу или к концу. Как бы там ни бы-

ло, время по-прежнему остается для всего человечества загадкой, а для многих людей и неразрешимой проблемой.

В жизни каждого человека бывают моменты, когда возникает нестерпимое желание раздвинуть границы времени, сделать сутки более вместительными. Однако уверенность в том, что это невозможно, что из 24 часов 25 не сделаешь, наводит уныние. Стоит задуматься, а нужны ли лишние часы в сутках? Поможет ли 25-й или 26-й час, или это лишь иллюзия? Даже если в сутках будет 30, 40, 55 часов, всегда найдутся люди, которые по-прежнему будут жаловаться на вечную нехватку времени.

Вся проблема вовсе не в недостатке времени, а в отсутствии умения управлять им, использовать все возможные технические приемы, которые способны дать высокие результаты. Понятно, что если вы будете ехать на телеге, которую тащит старая кляча, вам потребуется гораздо больше времени, чтобы попасть в нужное место, чем если бы вы сели за руль современного автомобиля и понеслись на четвертой скорости.

Растянуть или замедлить время нельзя, хотя бывают моменты, когда кажется, что оно летит, словно птица, или ползет, будто улитка. Время неумолимо, и обмануть его, к сожалению, невозможно. «Провести время!? Ишь, чего захотела! Время не проведешь! — говорил Шляпа из «Алисы в стране чудес». — Ты бы лучше постаралась с ним подружиться». Действительно, почему бы ни подружиться со временем, сделать его своим союзником вместо того, чтобы ныть и жаловаться на его отсутствие.

Анализируя свою деятельность, очень важно обращать внимание не столько на количество затраченных минут или часов, сколько на количество дел, которые удалось сделать в определенную единицу времени. Проблема нехватки времени — это прежде всего проблема эффективности его использования. Именно поэтому один человек за 2-3 часа способен переделать множество дел, в то время как другой за тот же промежуток времени способен лишь объявить о своих намерениях. Менеджерам известно, что при системном подходе даже сложное управленческое решение может быть принято за 5-6 часов, в то время как при стихийном мышлении то же решение будет приниматься в течение рабочей недели.

«Время — деньги» — этот тезис известен, наверное, даже младенцу. Конечно, измерять часы в рублях можно и даже нужно, однако время — более ценный инструмент, чем деньги, а также золото или бриллианты. Любой человек способен делать деньги, а вот сделать время еще никому не удалось. «За кусочек золота не купишь кусочек времени», — гласит китайская мудрость. Но если время нельзя ни купить, ни произвести, то его можно накопить, причем в достаточно больших количествах. Главное — искать ресурсы не в самом времени, что большинство людей обычно и делает, а в себе. Посмотрите на себя как бы со стороны, подумайте, где могут быть спрятаны бесценные залежи времени, в которых вы так нуждаетесь. Может быть, все дело в нерешительности, заставляющей вас отодвигать решение задач на неопределенный срок и терять

время? Или вас подводит стремление к абсолютно-му совершенству, и вы заняты тем, что улучшаете свою работу, хотя два дня назад должны были сдать ее и приступить к новому проекту?

Время — эта та ценность, которая дается нам природой. Эффективно использовать этот подарок — вот цель, которая присуща каждому человеку с рождения. Впрочем, многие об этой цели не догадываются и потому транжирят время так же, как и деньги.

Для того чтобы помочь человеку научиться распоряжаться собственным временем, правильно использовать имеющиеся у него в наличии минуты, часы, дни, месяцы и годы жизни, и был придуман тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент — это динамично развивающаяся отрасль менеджмента, основная задача которой заключается в выявлении методов и принципов эффективного управления временем. Впервые идея о необходимости свести воедино отдельные правила, касающиеся организации рабочего времени, возникла в Европе в 60-е годы XX века как реакция на ускорение темпа жизни. Быстрое развитие бизнеса способствовало увеличению нагрузки на людей, занятых во многих сферах, и особенно в сфере управления. Попытка решить проблему за счет продления рабочего дня оказалась неэффективной. На помощь пришел тайм-менеджмент. Взяв его на вооружение, любой человек способен решить проблему нехватки времени, а значит, добиться успеха и в профессии, и в личной жизни, сохранить душевное равновесие и физическое здоровье.

Овладев искусством управления временем, вы научитесь ставить цели и расставлять приоритеты, смело говорить «нет» всем, кто отнимает у вас драгоценные минуты и часы, обходить «ловушки» во времени и выстраивать свою жизнь так, как хотелось бы вам, а не тем, кто вас окружает. Управляйте своим временем сами, помните, что всегда найдутся люди, готовые сделать это за вас.

# Глава I

## Чтобы все успевать, нужно уметь планировать время

Эту истину знает каждый школьник, однако для многих из нас планирование времени остается задачей трудновыполнимой. Препятствий на пути к овладению искусством управления своей жизнью может быть много, и главное из них — неправильное восприятие времени, непонимание его природы. Только пересмотрев свое отношение к нему, можно научиться им управлять.

### Что мы знаем о времени

Нам известно, что в минуте 60 секунд, в часе 60 минут, а в сутках 24 часа. Знаем мы и то, что время может быстро лететь и медленно ползти. Время относительно: полтора часа на веселой вечеринке с друзьями пролетят быстрее, чем на какой-нибудь скучнейшей лекции в институте. А иногда и вовсе кажется, что время почти остановило свой бег. Люди, пережившие аварии и катастрофы, утверждают, что в момент несчастья все происходило как в замедленной съемке. Медленно надвигалась опасность, медленно опрокидывался горизонт, медленно разлетались в стороны осколки стекла. Время как будто ползет, и человек успевает предпринять спаси-

тельные действия. На самом деле все происходит в считанные секунды, просто у людей, ощущающих, что им грозит смертельная опасность, быстрее работает мозг, ускоряются реакции, вот и кажется, что время движется еле-еле.

Если вы будете пристально смотреть на какой-то объект, вы увидите, что все остальные объекты движутся медленнее обычного, а иногда даже приостанавливают свое движение. Ученые объясняют эту иллюзию следующим образом. Человеческий мозг получает зрительную информацию в виде тысяч и тысяч снимков окружающей действительности, и эти снимки наши глаза производят постоянно. Например, когда вы читаете строчку какого-то текста, ваши глаза ориентируют фокус пристального взгляда на определенной группе слов, после чего меняют фокус, переводя внимание к следующей группе. Такая очередность меняется как бы щелчками, напоминающими щелчки фотокамеры. Один щелчок представляет собой мгновенное скачкообразное движение глаз, осуществляемое со скоростью примерно три скачка в секунду.

Человек не замечает этого движения своих глаз. По мнению ученых, это происходит из-за того, что мозг проектирует восприятие второстепенной цели во вторую очередь. Чтобы было понятнее, представьте, что, работая в графическом редакторе компьютера, вы перемещаете слои рисунков на задний план, а на передний ставите главную картинку.

Ученые провели эксперимент, предлагая группе людей внезапно смотреть на часы, чтобы оце-

нить текущее время, а затем объяснять, что они могли видеть вокруг. Этот опыт позволил доказать, что для восприятия мозга имеется некоторый изгиб временных процессов, скорость течения которых зависит от степени значимости наблюдаемых объектов. Экспериментаторы сделали вывод: мозг способен предчувствовать цель на 50 миллисекунд раньше, чем глаза сделают быстрое скачкообразное движение. Такие действия мозга позволяют одной цели вливаться в единую композицию зрительных образов. Во время скачкообразного движения глаз и место, и время сжимаются в области узкого поля зрения. Так как человек заранее настраивается на действия, которые будет осуществлять при просмотре предметов (чтение, рисование, вышивание, вязание), его мозг предчувствует следующую цель еще до того, как глаза начнут движение. Они еще не приступили к пристальному восприятию следующей цели, а мозг уже послал им свой приказ. Именно поэтому весь поток зрительной информации, который мы получаем из-за границ своего поля зрения, воспринимается мозгом как процесс, протекающий с замедленной скоростью. Чем ближе объект располагается к области пристального взгляда, тем четче он воспринимается мозгом. Время, показывающее человеку течение процессов в окружающем мире, сжато, ограничено областью пристального взгляда.

Замедлив свой ход в минуты смертельной опасности, время помогает человеку мгновенно собраться, принять быстрое решение, правильно отреагировать на угрозу. К счастью, аварии и катастрофы

случаются не так уж часто. Обычно же время, ползущее черепахой, навевает скуку, хотя и стремительное его движение может вызвать у человека ощущение дискомфорта. Это связано с физиологией, которая формировалась на протяжении многих тысячелетий, а в прошлом, как известно, жизнь людей была более размеренной и время текло медленней. Современное общество с его новейшими технологиями требует ускоренного ритма. Всего каких-то пятьдесят лет назад не в каждом доме был обычный телефон, и люди для общения использовали почтовую связь, неделями ожидая писем от родных, друзей и деловых партнеров. Теперь надобность в обычных письмах отпала, и чтобы связаться с кем-то, используются другие возможности: электронная почта, факс, мобильный телефон.

Не только на работе, но и дома на нас сваливаются потоки информации, идущие через многочисленные телевизионные каналы, Интернет, книги, газеты, журналы. В результате в восприятии современного человека часы пролетают стремительно.

Сужению временных границ способствует и обилие товаров в магазинах, а также навязчивая реклама, предлагающая покупать, покупать и покупать. А ведь чем больше вещей мы приобретаем и громоздим вокруг себя, тем больше нашего внимания и времени они отнимают. Таким образом, жизнь летит на огромной скорости, и у человека не остается времени ни на чувства, ни на глубокие раздумья. Нам кажется, что время для этого еще наступит, что все самое важное еще впереди. Но это иллюзия:

многие из нас так и проживут свои жизни в спешке, упустив самое главное, самое важное, то, ради чего, они, собственно, и жили. Роберт Фриц, автор книги «Путь наименьшего сопротивления», сформулировал один из основных принципов эффективного использования времени: «Именно сейчас происходит самый важный момент вашей жизни».

Живя в настоящем времени, осознавая, что именно сейчас вы проживаете самый важный момент (следующий момент тоже станет самым важным), вам будет гораздо проще сконцентрироваться на той задаче, которую вы в данную минуту выполняете. Постоянное применение тезиса Фрица позволяет очень эффективно пользоваться своим временем.

Современному человеку приходится усваивать большое количество информации и справляться со множеством дел за определенный промежуток времени. И хотя в нашем понимании время относительно, это не значит, что в один час можно запихнуть больше, чем в него на самом деле умещается. Известно, что ускоренные курсы обучения английского не дают хороших знаний языка. Известно, что стремление ускорить темп любых действий не даст нужного результата. Попытки говорить быстрее, чем человек может это делать, приведут к тому, что его перестанут понимать. Стремление принимать пищу быстрее обычного вместе с экономией времени принесет болезни желудочно-кишечного тракта и нервозность. Человек может жить лишь в том ритме, который соответствует его природным возможностям. Управлять своим временем можно и нужно

(и для этого есть специальные приемы), однако растянуть час, будто резиновый шарик, еще никому не удавалось, как никому не удавалось остановить мгновение. Время нельзя передвинуть с места на место, свалить в кучу. Оно не видимо, не осязаемо, его невозможно пощупать и подержать в руках. Из-за этих его особенностей многие люди и представляют время как нечто неуловимое, бесформенное, бесконечное. Подобное восприятие мешает правильному его использованию. Чтобы сделать время более осязаемым в своем понимании, сравните его с пространством. Если вы обставляете комнату, то, вероятно, не будете расставлять мебель беспорядочно и бездумно, ведь вам наверняка захочется, чтобы помещение было удобным и красивым. Каждой вещи вы определяете наиболее подходящее место.

Вы измеряете ее с помощью рулетки, прикидываете, где она поместится, где будет смотреться наиболее выигрышно. Точно так же следует поступать и со временем.

Пусть все ваши дела станут предметами, которые нужно правильно разместить в пространстве времени. Для этого вам придется очертить границы своего времени, измерить объем каждого дела и каждой задачи, оценить их важность и приоритетность.

## Наука управления временем

У людей, абсолютно не знакомых с тайм-менеджментом, этот термин обычно ассоциируется с режимом дня, жестким распорядком, известным каж-



дому, кто когда-то учился в школе. Повесив над письменным столом своего ребенка расписание дел (подъем, утренняя гимнастика, завтрак, выполнение домашних заданий и т. д.), родители надеются, что их сын или дочь научится ценить свое время, станет дисциплинированным отличником. Тщетные надежды — всегда придерживаться четкого графика существования могут лишь запрограммированные машины, роботы, но никак не живые люди.

На самом деле тайм-менеджмент — это не жесткий режим дня, а система методик, с помощью которых человек может добиться отличных результатов, не загоняя себя в тесные рамки.

Людам, мало знакомым с этой наукой, она представляется системой планирования и структурирования времени. «Чем больше порядка, тем выше результат», — полагают эти люди. Конечно, планирование является важным компонентом системы управления временем, но это не единственный метод, используемый тайм-менеджментом. Существует множество других приемов, без которых планирование и структурирование не будут эффективными.

Наука управления временем, или тайм-менеджмент (time management — «организация времени») — это область знаний, посвященная изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах человеческой деятельности. С помощью этой науки любой человек может грамотно управлять своим временем, без труда определять, что для него важно, на что в первую очередь необходимо

потратить время и силы. О тайм-менеджменте как об отдельном направлении в науке впервые было заявлено в Голландии, где появились специализированные курсы для служащих и бизнесменов по обучению планированию времени. Затем проблема управления временем привлекла внимание специалистов в США, Германии, Финляндии и ряде других стран.

Тайм-менеджмент связан с другими науками, в том числе с физикой, биологией, социологией, философией, психологией, поскольку в этих и некоторых других отраслях знаний содержатся сведения о времени.

Искусство управления временем включает в себя инструменты и методики его планирования, направленные на увеличение эффективности использования личного или корпоративного времени. Овладев этими инструментами, можно применять их для решения задач по совершенствованию управления своим временем.

## Кому и зачем нужен тайм-менеджмент

С нехваткой времени в той или иной мере приходится сталкиваться каждому человеку, занятому какой-либо деятельностью. Умение управлять собственным временем нужно всем: и руководителям крупных компаний, и рядовым служащим. Международная консультационная компания «Chipin&Partner» провела исследование и выяснила, что 36% рабочего времени люди тратят практически впустую. 36% — это

78 дней в году! Не лучшим образом люди расходуют и свое нерабочее время.

Чтобы помочь человеку избежать потерь времени, правильно организовать свою жизнь, и существует наука управления временем.

Тайм-менеджмент нужен тем, кто:

- постоянно испытывает недостаток времени;
- хотя бы один раз в неделю задерживается на работе более чем на час;
- всегда завален делами и не может выбрать-ся из этого завала;
- из большого количества задач не может выбрать одну, потому что не знает, какую именно следует выбрать;
- имеет подчиненных, которые спешат и суетятся, и все же не успевают сделать свою работу в установленные сроки;
- обладает большим количеством свободного времени и мучается оттого, что не знает, как его потратить.

## Пожиратели времени

Кто они, эти зловредные лангольеры, безжалостно съедающие драгоценные минуты, часы, дни, годы нашей жизни? Что поглощает наше время, мешает нам эффективно выполнять свою работу и также эффективно отдыхать?

Специалисты по тайм-менеджменту выяснили, что время отнимают как внутренние факторы (например, отсутствие у человека умения контролиро-

вать себя), так и внешние процессы (вмешательство других людей), с которыми, тем не менее, можно и нужно бороться.

Исследования показали, что в среднем перерывы в работе составляют около 7 минут, а вот для того, чтобы восстановиться после перерыва и включиться в рабочий процесс, потребуется уже 13 минут. Таким образом, два-три перерыва с периодами восстановления — и вы лишились целого часа рабочего времени.

Прочитав список самых распространенных факторов, позволяющих времени ускользать от нас, постарайтесь определить, какие из них относятся именно к вам.

1. *Вмешательства со стороны.* Много времени расходуется на неожиданные и ненужные телефонные звонки. Непрошенные посетители также отнимают у нас минуты и часы.

2. *Неумение отказывать другим людям.* Если человек не способен сказать «нет», он часто выполняет работу, которая нужна другим, но не ему.

3. *Неорганизованность.* Беспорядок на письменном столе и нефункциональность (отсутствие четкой систематизации) приводят к тому, что человеку приходится постоянно тратить огромное количество времени на поиски нужных вещей. Кроме того, лишние вещи на столе отвлекают на себя внимание, а значит, отнимают время.

4. *Приглашения.* Много времени занимают всевозможные мероприятия: совещания, собрания, конференции, семинары, при этом большая их часть не приносит никакой пользы.

5. *Нерешительность, слабые коммуникативные навыки.* Затруднения в общении с окружающими, неспособность быстро принимать решения приводят к значительным потерям времени.

6. *Недостаточность информации.* Отсутствие всей нужной информации значительно замедляет рабочий процесс, поэтому о ее сборе следует позаботиться заблаговременно. Чем лучше вы подготовитесь к предстоящей работе, тем меньше будете отвлекаться.

7. *Избыток информации.* В прошлом не существовало такого изобилия информации, как сейчас. Легкость, с которой можно зайти, например, на один из миллионов (или уже миллиардов?) существующих сайтов, угрожает перерывами в работе. Чтобы не отвлекаться от работы, не посещайте Интернет без надобности, не проверяйте электронную почту, если в этом нет необходимости.

8. *Промежутки в работе.* Даже при самом тщательном планировании в процессе работы могут возникнуть неожиданные промежутки. Например, вы назначили встречу, а она сорвалась. Или какая-то задача оказалась проще, чем вы думали, и дело завершилось быстрее. Такие промежутки можно потратить впустую, а можно заполнить чем-нибудь нужным, использовать для подготовки к новой работе, например почитать специальную литературу, собрать информацию и т. д.

9. *Откладывание работы.* Чаще всего откладываются в долгий ящик дела, кажущиеся слишком сложными, требующие тщательного выполнения. Обычно это делается из-за боязни неудачи.

10. *Привычка браться за несколько дел сразу.* Понятно, что такой способ выполнения работы не принесет успеха, ни одно из дел не будет сделано так, как этого хотелось бы, зато время окажется растраченным.

11. *Неумение делегировать решение задач другим людям.* Незнание приемов, с помощью которых можно перепоручить дело другому, и психологические барьеры (чувство вины) заставляют человека взваливать всю работу на себя, а значит, терять огромное количество времени.

12. *Отсутствие приоритетов, самодисциплины.* Выяснив, что именно поглощает ваше время, можно выработать стратегию борьбы с мешающими факторами, научиться эффективно управлять своим временем и жизнью. Если вы не сделаете этого, ими станут управлять другие люди.

## Глава 2

# Как стать властелином времени

Существует множество методов и приемов управления временем, но, как и любыми навыками, ими невозможно овладеть механически. Усвоив принципы тайм-менеджмента, начните применять их к собственным конкретным ситуациям и обстоятельствам.

### Постановка цели

Эффективность управления временем во многом зависит от того, как человек ставит себе цель и ставит ли он ее вообще. Очень часто он «не успевает» выполнить задание лишь потому, что не имел четкого понимания того, что он должен был сделать и зачем. Еще сложнее, когда заданий много, в таком случае, не понимая цели, очень трудно взяться за дело, сообразить, с чего нужно начать. Прежде чем ставить цели, необходимо определиться со своими жизненными предпочтениями (жизненными приоритетами).

### Выбор жизненных предпочтений

Каждый человек неповторим, а его жизненные предпочтения индивидуальны, и все же их можно унифицировать и распределить по категориям:

1. *Профессиональные предпочтения.* Сюда относятся карьерные стремления, повышение профес-

сионального уровня, признание и успех. Предпочтения данной категории могут предполагать также влияние на других людей и самосовершенствование в профессиональной сфере.

2. *Семейные предпочтения.* В эту категорию входит желание улучшить отношения с супругом, родителями, детьми и другими родственниками и близкими людьми.

3. *Финансовые предпочтения.* Сюда включается все, что связано с финансовым и материальным благополучием человека и его близких: сохранение и увеличение сбережений, обеспечение образования детей, приобретение нового автомобиля, загородного дома и т. п.

4. *Социальные предпочтения.* Эта категория подразумевает участие человека в общественной жизни, а также его отношения с друзьями, знакомыми, коллегами, деловыми партнерами, соседями по дому и т. д. Предпочтения в данной категории показывают, насколько важны для вас окружающие люди.

5. *Интеллектуальные предпочтения.* Сюда относятся все, что связано с личным развитием: формирование творческих способностей, концентрация внимания, улучшение памяти и т. п.

6. *Духовные предпочтения.* Эта категория включает интерес к гуманитарным областям знаний, религиозные предпочтения, а также личную философию.

7. *Физические предпочтения.* В эту категорию входят развитие выносливости, подвижности, забота о здоровье, поддержание хорошей физической

формы, а также приобретение навыков в тех или иных видах спорта.

Возможно, у вас имеются предпочтения, которые не вошли в этот список. Есть вероятность, что не все названные жизненные ценности являются приоритетными для вас, но суть не в этом. Главное для вас — установить собственные предпочтения, а затем согласовать с ними свои цели. Имейте в виду, что список жизненных приоритетов не должен быть слишком большим (более 10 пунктов) или слишком маленьким (2-3 категории). Если предпочтений слишком много, очень трудно уделить достаточно внимания и времени каждому из них. Именно из-за чрезмерности жизненных приоритетов и возникает чувство несостоятельности, ощущаемое многими людьми. Слишком маленький список жизненных предпочтений может привести к нарушению баланса «работа — жизнь» (см. главу 6).

Чтобы вам было легче определиться с предпочтениями, возьмите бумагу и ручку и изложите все, что вы считаете важным в своей жизни. Напишите, чего вы хотите добиться. Вернитесь к этим записям через несколько часов, а затем через несколько дней, у вас наверняка возникнут новые мысли, и тогда вы уберете то, что кажется вам менее важным, и внесете что-то еще. Прочитайте свой список внимательно, если в нем есть похожие или дублирующие друг друга пункты, объедините их: список жизненных предпочтений не должен быть слишком длинным, иначе вы запутаетесь, ставя цели.

При необходимости перепишите список предпочтений и продолжайте уточнять его. Возможно, что-

то опять покажется вам не слишком важным, или вы поймете, что упустили какой-то значимый для себя момент. Помните, что с течением времени предпочтения меняются, и то, что вы считаете приоритетным сейчас, через год может показаться вам не таким уж важным.

К каждому пункту списка предпочтений рекомендуется приписывать конкретную фразу в активной форме, например: «Добиться финансовой независимости», «Дать сыну хорошее образование». Подобные формулировки подтолкнут вас к более решительным действиям.

Перечитывайте список приоритетов ежедневно. Перенесите пункты из списка на отдельные карточки, которые можно класть в портмоне, сумочку, органайзер, записную книжку. В таком случае они всегда будут у вас на глазах, вы можете просмотреть то, что записали, в очереди в сберкассу или в транспорте и напомнить самому себе, что для вас важно и к чему вы должны стремиться.

## Выбор цели

Формулировка цели должна отвечать определенным требованиям:

1. *Конкретность.* Например, вместо расплывчатой фразы «Я займусь своим здоровьем» следует использовать предельно конкретную формулировку: «Два раза в неделю я буду ходить в фитнес-клуб и заниматься по 45 минут».

2. *Измеримость.* Ставя перед собой цель, не забудьте определить условия, при которых цель будет считаться достигнутой.

3. *Реалистичность.* Мечтам дозволено быть расплывчатыми и даже недостижимыми, цель — это то, чего вы должны обязательно достичь. Впрочем, это не значит, что все цели могут быть простыми и легко достижимыми, полезно ставить перед собой цели, которые требуют физического и душевного напряжения.

4. *Цель должна быть выражена с помощью терминологии конечного результата,* а не дящегося процесса. Например, совершенно неприемлема формулировка: «Составить бизнес-план до 5 октября». В данном случае следует использовать фразу: «Предоставить бизнес-план на согласование 5 октября».

5. *Временные рамки.* Цель не является таковой, если не имеет четких границ. В данном случае эта граница — «5 октября».

6. *Использование позитивной терминологии.* Формулируя цель, не употребляйте предлог «не»: «Я не буду курить», «Не стану опаздывать на работу» и т. п. Лучше воспользоваться фразами «Я сохраню свои легкие чистыми и здоровыми», «Я буду приходить на работу вовремя».

Убедитесь также, что ваша цель — это то, что вам хотелось бы сделать, но вовсе не то, что вам нужно делать.

Процесс постановки цели состоит из трех этапов:

1. Постановка долгосрочных стратегических целей.

2. Определение деятельности, с помощью которой можно достичь выбранных целей.

3. Выбор конкретных ежедневных задач, из которых должны состоять избранные вами виды деятельности.

Выбирать стратегические цели желательно во всех наиболее значимых сферах вашей жизни (см. «Выбор жизненных предпочтений»). Так, если вас интересуют цели в области карьеры и финансового благополучия, обратите внимание и на то количество времени, которое вам приходится тратить на устройство своих дел в семейной жизни, в отношениях с друзьями и т. д. Определите цели в каждой из этих областей.

Чтобы иметь возможность время от времени вносить коррективы в цели, их, как и жизненные предпочтения, рекомендуется оформлять письменно. Такие записи будут служить вам постоянным напоминанием и руководством к действию. Действенность этого способа достижения целей подтвердили исследования, проведенные в 1953 году в Йельском университете. Так, на вопрос о существовании планов на будущее, оформленных в виде записей целей и задач, только 3% респондентов из числа выпускников университета ответили положительно. У остальных 93% вчерашних студентов таких письменных планов не было. Через 20 лет оказалось, что именно эти 3% ощущали себя намного более успешными, чем их бывшие однокашники, причем как в личной, так и в профессиональной и финансовой сферах жизни.

Чтобы список целей всегда был перед глазами, его можно повесить на стену над письменным столом или постоянно носить в сумке.

Определившись со стратегическими целями, нужно выяснить, какие виды деятельности помогут добиться этих целей.

Так, если вы поставили себе цель получить образование и повысить свой интеллектуальный уровень, вы должны выбрать такие виды деятельности, как обучение в институте или университете, чтение специальной литературы, посещение лекций, семинаров, тренингов.

Если вы хотите сделать карьеру, ваша деятельность будет заключаться в учебе и совершенствовании профессиональных навыков, в поиске новой работы, в установлении нужных деловых связей.

Если ваша цель — правильно воспитать детей, ваша деятельность будет состоять из ежедневного общения с каждым из них, помощи в выполнении домашних заданий, совместных еженедельных выездов за город, походов в цирк, кино, театр и т. д.

Стратегические долгосрочные цели могут быть неизменными в течение нескольких лет, а вот виды деятельности меняются чаще, поэтому их список нужно регулярно просматривать и вносить соответствующие коррективы. Виды деятельности могут меняться и на разных этапах вашей жизни. Например, когда дети еще слишком малы, их здоровье и благополучие будут иметь большее значение, чем карьера. Если вы уже вышли на определенный материальный уровень, вы можете уделить больше времени и внимания той деятельности, которая связана с личным развитием.

## Планирование

Планирование — наиважнейший элемент управления временем. Не стоит жалеть время, потраченное на планирование, ведь чем больше его вы затратите на этот процесс, тем меньше его уйдет на выполнение самой работы. Алан Лакейн в своей книге «Искусство успевать» назвал время, израсходованное на планирование, «Временем Решений», ведь «...именно этим занимается планирование: принятием решений о том, что, когда и как следует вам сделать». Любого вида планирование Лакейн советует производить в два этапа. Первый этап — составление списка дел, второй — определение приоритетов.

### Составление списка дел

Список дел лучше составлять вечером, в таком случае он будет первым, что вы увидите, встав с постели или войдя в офис. В этот список не нужно заносить мелкие и экстренные дела, их лучше планировать отдельно. Списков должно быть два: один для работы, другой для домашних дел.

Рабочий список следует составлять в конце рабочего дня, перед тем как покинуть офис. В этот список вносятся все невыполненные дела, причем не только те, которые предстоит сделать на следующий день. Фиксируя недоделанные дела, отмечайте, в каком состоянии они находятся в данный момент. Не жалейте времени на эту работу: оставив на своем рабочем столе тщательно продуманный список дел, вы со спокойной душой уйдете домой, и мысль о не-

доделанной работе не будет отравлять вам вечер. Отметьте три наиболее важных пункта. Когда утром вы придете в офис, не спешите проверять электронную почту и автоответчик телефона, а загляните в список, и вам станет ясно, с чего начать свой день. Теперь вы не потратите ни одной минуты на планирование и обдумывание.

И рабочий список, и список домашних дел должны быть достаточно реалистичными. Старайтесь не включать в них ничего лишнего. Если какое-то дело вы ежедневно переносите в новый список на завтрашний день, стоит подумать: а нужно ли вам это дело? Может, лучше вычеркнуть его и больше о нем не вспоминать? Для дел «желательных» следует завести отдельный список, чтобы они не маячили напрасно перед глазами. Вычеркивайте из списка и то, что не имеет конкретных сроков исполнения.

Не составляйте жестких списков. Ваш список должен быть достаточно гибким, чтобы вы всегда могли подкорректировать его в зависимости от обстоятельств. Например, изменения могут внести неожиданный, но важный телефонный звонок, незапланированное совещание. Все это может принести вам определенную пользу, и если вы будете строго придерживаться жесткого и неизменного плана, то можете упустить удачную для себя возможность.

При составлении списка, группируйте аналогичные дела так, чтобы они выполнялись в один и тот же период времени. Так, все звонки, которые вам предстоит сделать, можно запланировать на один

час. Все письма по электронной почте тоже отправляйте одновременно. Постарайтесь свести в группу все похожие задачи, не перескакивайте с одного дела на другое, это позволит вам сэкономить время.

Составлять планы можно на день, неделю и даже месяц. Планирование дел на месяц вперед позволяет более четко и конкретно распределять еженедельные задачи. Так, можно отвести дни на определенные дела, например на визиты к клиентам, презентации и т. д. Чтобы было легче выделять взглядом эти задачи в списке, их можно помечать разными цветами (синим, зеленым, желтым).

Старайтесь придерживаться списка дел на день, не отступайте от него без необходимости. Делайте только то, что внесено в него, не позволяйте окружающим корректировать его, ведь это ваш список. Сделав дело, вычеркивайте его с удовольствием. Не корите себя за то, что не успели что-то сделать, спокойно перенесите дело в список на следующий день.

Проверить, насколько список дел помогает вам управлять своим временем, достаточно просто. Загляните в него в конце дня. Если большая часть пунктов вычеркнута, а у вас осталось время на отдых, значит, вы управляете временем, а не оно движет вами.

### **Расстановка приоритетов**

В книге «Искусство успевать» Алан Лакейн пишет: «Все предметы, упомянутые вами в списке, являются равноценными. Как только вы состави-



те список, распределите дела в порядке их значимости для вас в настоящее время. По моему мнению, ни один список не является полным, пока он не показывает порядок важности дел. Как только вы составили такой список, завершите его определением приоритетов. Это является азбукой планирования».

Составить список дел — задача нетрудная, гораздо сложнее вычлнить дела наиболее важные, иными словами, расставить приоритеты.

Для этого можно использовать один из двух методов, которые разработали специалисты в области тайм-менеджмента. Оба они были основаны на принципе 80/20, или правиле Парето.

В 1897 году итальянский экономист Вильфредо Парето (1848-1923) выявил закономерность: 80% всего того, что достигается человеком, получается из 20% времени, которое этот человек затрачивает. Другими словами, 20% всех дел дают 80% всех результатов, и наоборот. Таким образом, в основе эффективности лежат 20% активности, и эти проценты наиболее важны, а значит, нужно концентрировать свое внимание на тех делах, которые входят в эти 20%. Именно их следует относить к разряду наиболее важных задач.

Принцип Парето сразу же нашел свое подтверждение в деловой сфере. Так, оказалось, что в скобяной лавке 80% прибыли приносили всего 20% площади торгового зала. В фирме, занимавшейся бухгалтерией, 20% клиентов давали 80% выручки. В страховой компании 20% агентов в общей сложности заключали 80% сделок.

Ричард Кох в своей книге «Принцип 80/20. Секрет того, как достигать большего посредством меньшего» предлагает удваивать и даже утраивать усилия, если что-то получается хорошо, а если что-то получается не очень хорошо, просто изменять направление своей деятельности, причем как можно раньше.

Но вернемся к двум методам расстановки приоритетов.

Метод «ABC-анализ».

A — задачи наиболее важные. На их выполнение потребуется 10% всех затрат времени, однако задачи эти настолько важны для достижения цели, что их значимость оценивается в 70%.

B — задачи средней важности. На них придется затратить 20% времени, а по значимости они оцениваются всего в 20%.

C — задачи наименьшей важности. Их выполнение занимает примерно 70% времени, в то время как вклад этих задач в достижение цели составляет всего 10%.

Метод сочетания критериев «важность — срочность».

Все задачи, которые занесены в список, нужно оценить по их важности и срочности, после чего рассортировать следующим образом:

- A — дела важные и срочные;
- B — дела важные, но не срочные;
- C — дела неважные, но срочные;
- D — неважные и несрочные.

На дела из группы A следует отводить самое продуктивное время, так как эти задачи невозможно отложить на следующий день.

Дела из группы В так же важны и требуют наиболее продуктивного времени, однако сделать их можно завтра. К этой группе относятся задачи, направленные на личностное развитие, обучение и т. д. Многие люди часто оттягивают выполнение таких дел, стараются не приступать к ним как можно дольше. Чтобы преодолеть прохладное отношение к ним, постарайтесь разбить то или иное дело на более мелкие задачи и обязательно включите их в свой план.

Дела из группы С требуют очень быстрого реагирования, однако они не слишком значимы для достижения цели. Нередко люди принимают их за дела из группы А, из-за чего во многих фирмах возникают суматоха и бесконечные авралы. Попробуйте вообще избегать дел из группы С или делегируйте их другим людям.

Дела из группы D не столь важны для достижения цели и не требуют немедленного выполнения, хотя они могут быть приятными и интересными. Именно поэтому некоторые люди берутся за них в первую очередь, теряя время, предназначенное для важных и срочных дел. Постарайтесь вообще не выполнять их или поручайте другим людям. Все свои усилия направьте на дела группы А (рис. 1).

Стивен Кови, признанный во всем мире бизнес-гуру и автор бизнес-бестселлера «7 навыков высокоэффективных людей», утверждает, что если в первую очередь браться за важные и срочные дела, непременно останется время и для дел остальных групп. Для иллюстрации своей мысли Кови приво-

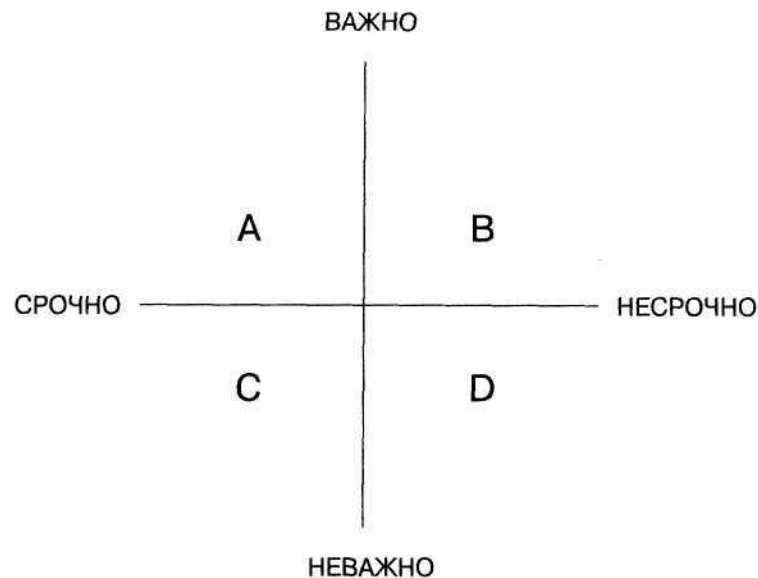


Рис. 1. Соотношение важности и срочности

дит пример с заполнением стеклянного сосуда камнями, галькой и песком. Если вы начнете заполнение сосуда с песка и гальки, то у вас могут не уместиться камни. Если же вы начнете заполнять стеклянный сосуд сначала камнями, затем мелкой галькой и лишь после этого песком — у вас уместится все. Камни здесь соответствуют важным делам, галька — делам второстепенным, которые могут быть срочными, но не важными, а песок — это задачи неважные и несрочные. Если вы в первую очередь уложите камни, то в промежутках между ними останется место и для гальки, и для песка. Если же вы не станете придерживаться такой последовательности в своей деятельности, то окажется, что

ваше время потрачено на задачи незначительные, мелкие, как песок, а самое важное упущено.

Возможно, первый опыт по расстановке приоритетов будет достаточно сложен и займет много времени, но со временем этот процесс не станет вызывать у вас затруднений. Известный специалист в области менеджмента Питер Друкер предлагает использовать для расстановки приоритетов такие принципы:

- ориентация не на прошлое, а на будущее;
- концентрация на своих возможностях, а не на проблемах;
- выбор собственного, оригинального направления, позволяющего достичь конкурентного преимущества;
- постановка высоких целей, позволяющих при необходимости резко изменить ситуацию, а не целей «надежных» и легко достижимых.

Постарайтесь выделить в своей деятельности 20% задач, наиболее важных для вас. Чтобы облегчить себе задачу, ответьте на несколько вопросов:

1. Относится ли это дело к тем, которые дают 80% результата?
2. Даст ли выполнение данной задачи серьезный качественный скачок или только малозначительное частное улучшение?
3. Является ли эта задача дерзкой, дающей конкурентные преимущества?

Планирование — дело нужное и важное, однако не стоит слишком увлекаться им, руководствуясь принципом: «Чем больше времени я потрачу на планирование, тем больше времени сэкономяю». Экс-

перты советуют четко планировать не все 100% рабочего времени, а лишь 60%. При этом 20% процентов остаются в запасе для решения непредвиденных задач, а остаток из 20% можно свободно потратить на творческую деятельность.

По мнению Глеба Архангельского, известного специалиста в области тайм-менеджмента, «далеко не всем людям строгий порядок и четкое планирование подходят по психологическому складу: им нужна спонтанность, свобода действий, в жестко заданных рамках они чувствуют себя неудобно». Он советует таким людям «использовать технологии, позволяющие избежать жесткого планирования, сохранить гибкость, свободу реагирования на непредвиденные обстоятельства и не мешающие творчеству, задору, увлечению. Идеальная для российского делового человека система должна помогать ему работать с хаосом и неопределенностью — не только внешними, но и внутренними».

## Расчет времени

Без умения оценить количество времени, необходимого для выполнения той или иной задачи, трудно добиться успеха. На выполнение одного дела может быть достаточно 20 минут, другое потребует нескольких часов. Если вы затрудняетесь с определением количества времени, которое вам придется потратить на выполнение задачи, велика вероятность того, что эта задача останется незавершенной.

Оценивая время, старайтесь учитывать все факторы и все даже самые мелкие детали. Очень часто

приходится слышать: «Я буду на месте через пятнадцать минут», но ни через 15, ни через 30 минут человека на месте не оказывается. Почему? Потому что учтено лишь время, которое предполагается затратить на дорогу, а вот о том, сколько времени потребуется на то, чтобы одеться, прогреть двигатель автомобиля или дождаться автобуса, человек не подумал. Если вы станете обращать внимание на все мелочи, тогда ваш расчет времени будет максимально точным.

Требуйте точности и от других людей, избавьтесь от иллюзий, создаваемых вопросом: «У тебя есть минутка, чтобы поговорить?». Ясно, что беседа займет отнюдь не одну минуту. Если коллега предложил вам обсудить важный вопрос или принять участие в каком-то мероприятии, попросите его пояснить, сколько времени может занять это дело.

Неумение рассчитывать время приносит немало неприятностей. Если человек постоянно ошибается в подсчетах, он начинает думать, что берет на себя большой груз забот, чем способен потянуть, и это превращает его жизнь в непрерывный стресс.

Впрочем, случается и обратное: чтобы избежать стресса, люди, привыкшие неправильно оценивать время, начинают уклоняться от выполнения важных дел. Понимая, что дело может занять не 15-20 минут, как хотелось бы, а гораздо больше, причем, сколько именно, одному Богу известно, человек кладет дело в долгий ящик, убеждая себя: «Сделаю когда-нибудь потом».

Научиться рассчитывать количество времени, необходимого для выполнения задач, не так уж сложно, хотя для того, чтобы это превратилось в навык, потребуется не один день.

Что же нужно предпринять, чтобы научиться рассчитывать его? Существует несколько рекомендаций, помогающих приобрести этот навык:

1. Фиксируйте время, которое вы затрачиваете на выполнение повседневных задач. Отмечайте его в своем органайзере. Обращайте внимание на каждую мелочь, записывайте, сколько времени у вас уходит на приготовление завтрака; мытье посуды после него; просмотр газеты; написание еженедельного отчета и т. д. Если вам требуется подсчитать время, необходимое для выполнения новой работы, прикиньте, сколько времени вы затратили на аналогичное дело.

2. Составляя ежедневный список дел в своем органайзере, выставляйте против каждого из них примерное количество времени. Например:

- написать письмо редактору — 15 минут;
- позвонить стоматологу и записаться на прием — 5 минут;
- оплатить счет за электроэнергию — 30 минут;
- составить план выступления на совещании — 30 минут;
- написать доклад для выступления на совещании — 2 часа.

Когда вы будете выполнять эти задачи, засеки-те время. Зафиксируйте в органайзере реально затраченное время. Сравните с тем количеством времени, которое вы запланировали. Проанализируйте

точность своего прогноза. Скорее всего, окажется, что в реальности одни задачи потребовали больше времени, чем вы полагали, а другие удалось сделать быстрее.

Возможно, такая оценка покажется вам весьма обременительным занятием, но эта скрупулезность требуется лишь в начале. В дальнейшем, когда вы приобретете опыт расчетов, то сможете держать в голове время, которое у вас отнимает та или иная повседневная задача. И уж тем более вам не понадобится подсчитывать его для выполнения мелких дел, занимающих всего 5-7 минут.

Попрактиковавшись так 2-3 недели, вы станете достаточно точно оценивать время, которое придется затрачивать на различные дела. Не стоит, однако, забывать о неожиданных ситуациях и факторах, способных нарушить самые точные расчеты.

### **Что мешает правильно оценивать и рассчитывать время**

Вы прикинули, сколько времени потребуется на подготовку к докладу, однако стоило вам начать, как на вас посыпались телефонные звонки или просьбы окружающих. Затем вы позвонили сами, потом проверили ящик электронной почты и ответили на письмо. Закончив подготовку к докладу, вы уже не можете точно сказать, сколько чистого времени ушло на выполнение этого дела. Чтобы научиться верно оценивать время, прежде всего вы должны научиться не отвлекаться и не перескакивать с одного дела на другое. О том, как бороться с внешними и внут-

ренними помехами, вы узнаете из главы 3, а сейчас рассмотрим скрытые затраты времени, мешающие точно оценить сколько его потребуется для выполнения той или иной задачи.

1. Передвижения. Рассчитывая время на дорогу к нужному месту, учитывайте не только чистое время, которое занимает проезд на личном автомобиле или в общественном транспорте. Не забывайте о возможности ожидания на остановке, дорожных пробках и т. д. Вспомните, есть ли в здании, в которое вы отправляетесь, лифт, подумайте, сколько минут будет потрачено на его ожидание, сколько времени уйдет на поиск нужного кабинета. Планируя встречу, учитывайте также, отправитесь ли вы в путь в час пик или в более спокойное время.

2. Подготовка к работе. Оценивая время, необходимое для выполнения задачи, прикиньте, сколько минут вам потребуется на подготовку к работе. Возможно, сама задача займет не более 15-20 минут, но есть ли у вас все необходимое для нее? Например, собираясь отремонтировать какой-то бытовой электроприбор, подсчитайте, какое время у вас займет чтение инструкции и поиск нужных инструментов.

3. Корректировка. Оценивая сроки, не забудьте о резерве времени, которое вам может потребоваться на исправление недостатков и неточностей в работе. Подумайте, сколько времени могут отнять пере проверка фактов, возможная консультация с другим человеком и т. д. Рассчитайте это время и держите его в резерве.

4. Обдумывание и принятие решений. Некоторые дела (например, написание статьи или покупка дорогостоящей вещи) требуют времени на обдумывание и принятие решения. Обязательно вносите в свой график это время.

5. Начало и завершение. Если вам нужно починить кран в ванной, вы должны сначала приготовить нужные инструменты, а после окончания работы навести порядок в ванной комнате и убрать их на место. Если работу нельзя выполнить за один раз, времени на ее начало и завершение потребуется еще больше.

6. Перерывы на отдых. Учитывайте в своем графике перерывы в работе, особенно если задача большая и может занять много времени. Нередко люди, желая быстрее закончить дело, заставляют себя работать без отдыха в течение многих часов. Возможно, одно или два дела и в самом деле будут сделаны быстро в таком темпе, но в дальнейшем отсутствие перерывов обязательно скажется на продуктивности работы. Оценивая время, требующееся на выполнение задач, обязательно включайте в свой план перерывы на отдых.

### Способы контроля над результатами

Невозможно добиться успеха без планирования времени. Какой бы ни была ваша цель, она обязательно должна быть зафиксирована письменно (на бумаге, в компьютере или ноутбуке) и ограничена временными рамками. Если таких рамок не ставить, есть вероятность, что задача никогда не будет выполнена.

Специалисты по тайм-менеджменту выделили три главные формы календарного планирования (управления проектом): график прогресса, график последовательности действий, календарь.

### Построение графика прогресса

График прогресса, или график Гантта (планово-контрольный график), — это линейный визуальный метод прогресса, который достигнут за определенный период времени в результате какой-либо деятельности. С помощью такого графика можно увидеть временный прогресс в ходе выполнения различных задач и проектов (специфических видов деятельности, имеющих определенную цель и ограниченных во времени).

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5
Проект 1	●●●●●●	●●●●●●●●	●●●		
Проект 2	●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	
Проект 3			●●●●●	●●●●●●●●	
Проект 4				●●●●●●●●	●●

*График прогресса, или график Гантта*

Рассмотрим график прогресса на конкретном примере. Допустим, что ваша цель — сделать свой дом уютным к определенному сроку (за 12 месяцев). Проверить результат вам хотелось бы через 10 недель. Для достижения цели вы выбираете три проекта: отремонтировать кухню, разбить сад перед домом, привести в порядок подвал.

Список	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кухня	•••	•••••	•••••	••						
Сад перед домом		••••	••			•••••		••••		
Подвал				••••	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••	

График прогресса по неделям

К каждому проекту можно добавить подпункт, то есть разбить основную задачу на несколько операций (от 3 до 15). Постарайтесь не перегружать свой график, это усложнит вам работу.

Для удобства можно использовать в графике прогресса определенные символы, например волнистая линия будет означать начало проекта. Полезно применять для обозначений различные цвета. Так, зеленым можно обозначить начало процесса, синим — сложности, которые будут встречаться у вас на пути, и т. д.

### График последовательности действий

График последовательности действий используется для планирования действий, которые связаны с проектами и задачами, где задействовано много людей и ресурсов. Такой график помогает контролировать выполнение проекта и следить за тем, чтобы не произошло отклонений от намеченной цели.

Этот метод планирования удобен и тем, что позволяет использовать обратную связь. Так, если на

ваш вопрос дается утвердительный ответ, линия графика движется в одном направлении, если ответ отрицательный, график будет направлен в другую сторону (например, вашему руководителю что-то не понравилось в составленном вами тексте, и он попросил вас внести изменения).

График последовательности действий выстраивается в двух направлениях: вниз и вправо. В бизнесе чаще всего используются графики с направлением вправо, в таком случае линию времени можно продвигать вверх или вниз.

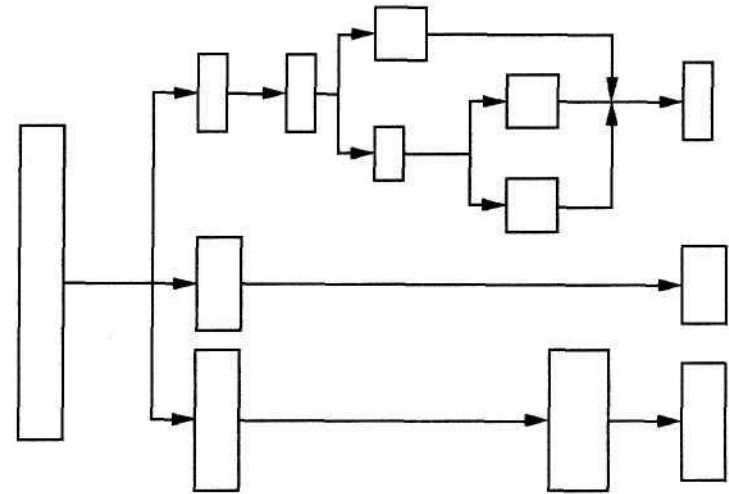


График последовательности действий

Чтобы без труда отслеживать в графике разнообразные виды информации, можно использовать символы — геометрические фигуры — и отметки, сделанные разноцветными маркерами. Так, с помощью окружности можно обозначить связующее

звено, квадрат будет предполагать информацию, треугольник — чье-то решение (утвердительный или отрицательный ответ). Прямой линией можно отразить прямую связь, волнистой — прерванную связь, ломаной — одностороннюю. Чтобы не запутаться в символах и цветах и не ошибиться, под графиком рекомендуется дать расшифровку всех цветовых и графических обозначений.

### Календарь

Календарь — широко распространенный способ контроля над результатами, он позволяет увидеть и наглядно представить результаты вашей работы. Для этого годится календарь, который можно приобрести в любом магазине канцтоваров.

Допустим, вы должны сдать проект (статью) редактору 31 октября. Отметьте эту дату в календаре.

После того как основные задачи указаны, вы можете вставить в календарь подпункты — более мелкие задания, направленные на достижение цели.

Для того чтобы показать связь между этапами работы над проектом, соедините даты в календаре стрелками. Как и в графиках прогресса и последовательности, вы можете использовать различные цвета и символы, так вам будет легче контролировать процесс работы над проектом. Чтобы было удобнее вносить коррективы, делайте записи карандашом. Можно также использовать стираемую доску.

Очень эффективно помогает управлять временем и контролировать результаты так называемый

### Календарь на октябрь 2008

Понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11 сбор материала	12
13	14	15	16	17	18	19 обработка материала
20	21	22	23 консультация специалиста	24	25	26 корректур а рукописи
27	28	29	30	31 сдача статьи		

календарик-«пинарик», позволяющий не только планировать, но и видеть всю свою жизнь целиком. Можно сделать его на обычном листе бумаги или куске картона, или же на компьютере. Хотя первое предпочтительнее — вы можете поставить его на письменный стол или повесить над кроватью, и он будет у вас всегда перед глазами. В верхней и нижней строке перечеркните прожитые годы, затем ежедневно (желательно вечером) зачеркивайте прошедшие дни и месяцы текущего года. В текущие даты карандашом вписывайте свои основные цели и задачи. Можете использовать символы и разные цвета для особых пометок. Например, красная точка бу-



71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35

Календарик-«пинарик»

дет означать удачный день, синяя штриховка — день не слишком удачный.

Эффект окажется значительным, если календарик-«пинарик» будет находиться перед вашими глазами большую часть дня. Вскоре вы почувствуете, что время как будто материализовалось, и вы не можете жить, как прежде, расходуя свои часы, недели, месяцы и годы впустую. Специалисты по тайм-менеджменту советуют начать учиться планировать время именно с такого приспособления, как «пинарик». Оно способно заставить ценить свое время даже самого ленивого и неорганизованного человека.

### Как выбрать инструмент для планирования

В настоящее время для планирования используются самые разные инструменты. Существуют всякого рода многофункциональные компьютерные программы, всевозможные календарные системы и органайзеры. Так, можно обзавестись особой календарной системой, предназначенной для намеченных встреч.

Она обнаруживает сбои в расписании, отмечает область и время событий, имеющих значение для ее владельца. Можно также использовать самые разные варианты графиков, в том числе графики прогресса и последовательности.

Для планирования хорошо приспособлены компьютерные программы, они дают возможность «перетаскивать» мышью фрагменты текста, элементы диалоговых окон и т. п. Можно использовать зву-

ковые сигналы и оповещения, помогающие устанавливать нужные временные интервалы. Но каким бы сложным и совершенным ни был инструмент для планирования, от него не будет проку, если информация, которую вы используете, окажется неточной или устаревшей. Самая современная технология не поможет в планировании, если вы не будете придерживаться намеченных сроков, не станете поддерживать выбранный инструмент.

Выбирая планировщик, внимательно изучите его и постарайтесь понять, подходит ли он вам лично. В противном случае пользы от него не будет. Помните также, что этот инструмент должен стать единственным местом, где вы будете отмечать ваши цели, задачи, встречи. Не думайте, что чем больше планировщиков (один в компьютере, другой на письменном столе, третий в сумке), тем лучше. В таком случае вам придется постоянно переносить информацию из одного места в другое, в результате чего часть сведений непременно потеряется, а вы запутаетесь. Все данные о ваших планах, задачах, встречах должны храниться в одном месте.

При всем многообразии инструментов для планирования их можно разделить на четыре основных вида:

1. Календарь (настольный, настенный).
2. Планировщик в виде записной книжки (органайзер, блокнот, тайм-менеджер).
3. Компьютерная программа для планирования.
4. Портативное электронное устройство в виде записной книжки, органайзера и т. д.

Прежде чем приступить к поиску инструмента для планирования, постарайтесь определить свои индивидуальные особенности, чтобы понять, комфортно ли вам будет работать с новейшими программами для планирования. Весьма возможно, что традиционные планировщики на бумажной основе принесут вам больше пользы, чем электронные.

Известно, что по способу восприятия информации и стилю мышления всех людей можно разделить на два типа: линейно-цифровой и зрительно-осязательный.

К зрительно-осязательному типу относятся люди с хорошо развитой зрительной памятью. Им легко и спокойно думается, когда перед ними лежит ручка и бумага и можно записать на ней свои мысли. Всю информацию, которую им предстоит запомнить, они также стараются записывать. Пытаясь освежить в памяти события недавнего прошлого, представители этого типа охотно пользуются записной книжкой. Свои старые записные книжки они бережно хранят. Если человек зрительно-осязательного типа ищет в записной книжке какую-то информацию (фамилию, адрес, телефон), он обычно помнит, в каком месте делал пометку (например, в правом верхнем углу страницы). Составляя списки дел, он скорее сгруппирует задачи по тематике или в соответствии со своими ассоциациями, чем примется планировать их по хронологии или в соответствии с приоритетностью того или иного дела. К компьютерным системам планирования люди зрительно-осязательного типа относятся с легкой опаской, считая их слишком сложными, отнима-

ющими много времени. В качестве инструмента для планирования эти люди предпочитают использовать календари, органайзеры, блокноты и записные книжки.

Рассмотрим некоторые из этих инструментов.

Очень удобны и просты в использовании настольные и настенные календари с сеткой времени, разделенной по месяцам, неделям и дням недели. Однако такие планировщики годятся лишь для людей, которые постоянно работают в одном и том же помещении. Если в ваши трудовые обязанности входят частые разъезды, пользы от подобного календаря будет немного: настенный или настольный календарь в карман или сумочку не положишь. Кроме того, ваша деятельность должна быть достаточно несложной — этого типа планировщики не пригодны для составления и записывания длинных списков дел и планирования их по времени.

В таком случае лучше обзавестись органайзером (тайм-менеджером), снабженным взаимозаменяемыми бумажными бланками, которые можно вставлять в раскрывающийся кольцевой механизм обложки. Пользоваться таким органайзером нетрудно и очень удобно, его можно брать с собой в любые поездки, не заботясь о батарейках и блоках питания. Планировщики на основе бумажных бланков различны по своим размерам, они могут быть маленькими (карманными) или большими, достигающими формата А4. Большие планировщики нужны тем, кто имеет плотный график работы, чья деятельность зависит от расписания деятельности других людей.

В отличие от электронного инструмента для планирования органайзер на бумажной основе не заставит вас тратить время на ожидание загрузки, в любую минуту вы сможете достать его, чтобы сделать пометку или внести новую информацию. Если вам нужно получить общее представление о состоянии ваших дел, достаточно будет полистать органайзер, чего не сделаешь так легко и просто при работе с компьютерной планирующей программой.

Кроме того, вы можете удалить из органайзера ненужные страницы и бланки, оставив только то, что действительно необходимо. Если же вам по долгу службы приходится оперировать значительными объемами информации и много ездить, постарайтесь подобрать модель органайзера, отличающуюся большей компактностью и структурированностью, иначе у вас возникнет ощущение, что вы всюду таскаете с собой кирпич.

К линейно-цифровому типу относятся люди, к которым мысли легче приходят тогда, когда есть возможность зафиксировать их с помощью компьютерной клавиатуры. Отыскивая информацию в своей записной книжке, человек этого типа не пытается припомнить, где именно сделал пометку, а обращается к системе, то есть ищет имя или адрес, например, по первой букве, а телефон — по первой цифре. Такие люди способны, посмотрев на календарь или монитор компьютера, сразу же представить недавние события в хронологическом порядке. Они легко запоминают дела, которые запланировали, по дням недели, календарной дате, времени суток. Им свойственно составлять списки дел, основываясь на

их приоритетности и хронологии, а не в соответствии с их тематикой или собственными ассоциациями. Планируя дела на следующий день, представители линейно-цифрового типа не станут оглядываться на предыдущий день, так как хорошо помнят те задачи, которые им предстоит выполнить. Работа с компьютером и любой электронной техникой не вызывает у них затруднений, поэтому для планирования времени они чаще всего прибегают к специальным компьютерным программам или портативным электронным планировщикам (органайзерам, специальным записным книжкам и т. д.).

Если вы остановили свой выбор на компьютере в качестве планировщика, вам необходимо программное обеспечение с возможностями, известными как «личный информационный менеджер» (personal information manager — PIM). Можно также использовать программу «управление контактами» (contact manager).

И то и другое приложение имеют встроенные календари и систему формирования списков дел и адресов, однако «личный информационный менеджер» применяется для планирования личных дел и задач, в то время как программа «управление контактами» построена в виде базы данных, направленной на оказание помощи при работе с клиентами. Именно поэтому последнее обычно выбирают люди, чья деятельность заключается в продаже товаров и услуг. Если ваша работа не связана с этим, вам лучше воспользоваться приложением PIM.

Существует также электронное устройство, именуемое «личным электронным секретарем» (person-

al digital assistant — PDA) и совместимое с PIM. «Личный электронный секретарь» может быть подключен к компьютеру, на который установлено обеспечение «личный информационный менеджер». После команды синхронизации встроенный календарь устройства PDA начинает дополнять и обновлять информацию в календаре, сформированном с помощью программного обеспечения вашего компьютера. При появлении взаимоисключающих задач устройство будет оповещать вас об этом.

Для планирования времени применяются компьютерные программы, в которых есть календарь, функция составления списков дел, управление контактами и коммуникациями, системы хранения и систематизации информации (Microsoft Outlook, Day-Runner, Day-Timer, Lotus Organizer, Act). Такие программы удобны для тех, кто большую часть рабочего времени проводит в кабинете возле компьютера.

Это программное обеспечение используется и в условиях большого офиса, когда доступ к информации о планах человека необходим и другим сотрудникам фирмы. Например, в отсутствие шефа секретарь может увидеть, в какое время он занят, найти окно в его расписании и внести в график дополнения. С помощью сети коллеги могут согласовать время встречи с кем-то из сотрудников. Бывают также ситуации, когда вам необходимо внести в список фамилии людей, которых следует пригласить на встречу. Программа сама выявит все несовпадения с планами этих людей, поможет подобрать более подходящее для встречи время, пос-

ле чего разошлет приглашения по электронной почте всем участникам.

Некоторые программы-планировщики используются в режиме свободного доступа в сеть Интернет. Получив с помощью пароля доступ к своим данным, можно оперативно вносить коррективы в собственные планы в режиме on-line. Кроме того, можно предоставить другим людям доступ к своему графику. Такие программы также дают возможность поиска нужной информации (время спектаклей, концертов, телепередач, спортивных мероприятий и т. д.) и встраивания ее в ваше расписание. Почти все Интернет-календари совместимы со многими компьютерными программами, а также с «личным электронным секретарем», используя их, вы не будете испытывать никаких трудностей в синхронизации данных.

Конечно, если вам приходится часто отлучаться с рабочего места, возникают некоторые трудности в использовании планировщика в виде компьютерной программы. Так, если на рабочем месте вы можете распечатать список предстоящих дел и прочей информации, чтобы взять его с собой, то за пределами офиса информацию все равно придется записывать на бумаге, а потом, по возвращении в офис, терпеливо вводить ее в компьютер. Можно установить программу планирования на ноутбук (если, конечно, у вас есть привычка всюду брать его с собой), однако постоянно переносить информацию с компьютера на ноутбук не очень удобно.

Компьютерные программы в качестве инструмента планирования имеют и другие недостатки. Так,

если вы ленитесь делать резервные копии, при сбоях в работе компьютера информация может быть безвозвратно утеряна. Впрочем, потерять можно и обычную записную книжку или органайзер на бумажной основе. И вряд ли кому-то захочется создавать резервные копии таких планировщиков.

Кроме того, использовать компьютер для планирования времени, посвященного семейным делам, невозможно, если конечно, вся ваша семья, включая супруга и детей, не имеет постоянного доступа к Сети.

Людям, часто отлучающимся с рабочего места и пользующимся большими объемами информации, удобно планировать время с помощью легких и компактных портативных электронных планировщиков.

Существуют модели простые и сравнительно недорогие, есть и дорогостоящие «личные электронные секретари», о которых уже упоминалось ранее. В большинстве моделей PDA есть календари, функция составления списков дел, телефонные и адресные книги, а также системы, позволяющие делать обычные и графические записи.

При покупке электронного органайзера обратите внимание на объем памяти и возможность синхронизации информации с вашим компьютером. Кстати, самые дешевые модели не обладают функцией соединения с компьютером, более дорогие модели снабжены специальным кабелем, с помощью которого можно установить связь с компьютером для обмена информацией. Наиболее удобны для синхронизации данных самые до-

рогостоящие модели, имеющие особые доковые устройства или инфракрасный порт.

Чем легче и компактнее электронный планировщик, тем удобнее носить его с собой, однако чем миниатюрнее дисплей, тем труднее считывать с него информацию, особенно людям с недостаточно острым зрением.

Вы не испытаете никакого удовольствия от «общения» со своим планировщиком, если будете напрягать глаза, глядя на дисплей, или попадать пальцем «мимо цели», из-за того что клавиши слишком малы. Кстати, у дешевых моделей электронных органайзеров клавиши выполнены подобно клавишам калькулятора, в то время как дорогостоящие модели типа PDA снабжены сенсорным экраном, системой «электронное перо», а в некоторых случаях и удобной клавиатурой.

К разряду портативных электронных планировщиков относятся и портативные персональные мини-компьютеры (палм-топы), по своим важнейшим характеристикам не уступающие ноутбукам и традиционным персональным компьютерам. Они выполняют почти все функции последних, но в несколько уменьшенном объеме. Эти устройства обладают способностью хранить большое количество информации, в то же время они компактны и сравнительно легки. Вам не потребуется много времени, чтобы ввести в них данные, одно нажатие кнопки позволяет ознакомиться с информацией за один день или целый месяц. Такой планировщик может автоматически вносить в вашу программу периодически повторяющиеся события

и производит поиск нужных сведений по ключевым словам и цифрам.

Существуют портативные электронные планировщики, которые можно использовать для рассылки электронной почты. Такие модели снабжены модемом и специальным программным обеспечением.

Несмотря на перечисленные возможности палм-топов, вам придется потратить больше времени на беглый просмотр страниц или ввод информации, чем если бы вы пользовались обычным органайзером на бумажной основе.

Для полного изучения и освоения всех функций также потребуется немало времени, и ни у каждого человека хватит на это терпения. Многие люди используют такие планировщики как обычные электронные записные книжки, игнорируя все остальные их возможности. Чаще всего так поступают представители зрительно-осязательного типа: чтобы научиться пользоваться мини-компьютером, им приходится затрачивать гораздо больше времени, чем людям, относящимся к линейно-цифровому типу.

## **Потоки информативного ливня**

Информация — это то, что требуется человеку для плодотворной деятельности, однако сведения, изливающиеся на нас, словно потоки тропического ливня, могут стать непреодолимым препятствием к достижению цели.

Считается, что информация в мире удваивается каждые 68 дней. Каждые сутки издается 2000 книг, открывается 2000 новых сайтов в Интернете. Свою лепту вносят газеты, журналы, телевидение. Ученые подсчитали, что для восприятия информации, скапливающейся на нашей планете только за 1 минуту, человеку потребовалось бы целых 80 лет. Понятно, что «переварить» такой объем информации он не способен.

Согласно исследованиям, проведенным агентством Рейтерс, 33% менеджеров из индустриально развитых стран страдают заболеваниями, вызванными информационными перегрузками, а точнее, стрессом, связанным с чрезмерным количеством информации.

Многие из этих людей, отвечая на вопросы Рейтерс, заявили, что испытывают напряжение, общаясь с коллегами, да и любимая работа перестала приносить удовлетворение. Страдает не только работа, но и другие сферы жизни, в том числе личные и семейные отношения.

Конечно, полностью отгородиться от информационного потока нельзя, как нельзя прожить без нужной информации. Например, чем больше информации для анализа окажется в распоряжении руководителя, тем меньше вероятность, что принятое им решение будет неверным. Но это не значит, что поток информации может быть бесконечным, существуют границы, некий лимит того, что человек способен воспринять и переработать. Ненужные или имеющие незначительную важность сведения должны быть отброшены.

Некоторым историческим личностям приписывается способность делать несколько дел одновременно (Юлий Цезарь, Рубенс), однако ученые уверяют, что сознание человека может успешно выполнять работу лишь с одним объектом (делом, мыслью, документом).

Просто есть люди, которые умеют быстро переключаться, не испытывать дискомфорта, когда их прерывают. Это весьма ценное качество, но, к сожалению, наделены им немногие.

Если у вас оно отсутствует, вам остается лишь одно: выделять тот объект, на который в данный момент направлено ваше внимание. Используйте только ту информацию, которая относится к этому объекту.

Как не потеряться в информационном изобилии, каким образом просеять горы «шелухи», чтобы отыскать «драгоценное зерно»? Вспомните принцип Парето, который в данном случае будет звучать так: только 20% информации дает 80% знаний, необходимых для достижения цели. Чтобы воплотить этот принцип в жизнь, нужно научиться классифицировать информацию, отличать нужные сведения от бесполезных.

Какой бы узкой ни была ваша специализация, весь объем информации, относящейся к ней, охватить и использовать вы не сможете. Поэтому не пытайтесь прочесть все журналы и газеты (даже если их не очень много), касающиеся вашей сферы деятельности. Выберите два или три основных, но и их не прочитывайте «от корки до корки». Читайте лишь те статьи, в которых интересующая вас тема рас-

крывается серьезно и основательно, не тратьте свое время на остальное. Чтобы было легче ориентироваться, постарайтесь узнать, что читают ваши руководители, ведущие специалисты, занятые в данной сфере.

Пресеивая информацию, не замыкайтесь на своей специальности, ориентируйтесь не только на собственное руководство. Поинтересуйтесь, что читают клиенты, с которыми вы работаете, деловые партнеры, потребители. Вы поймете их проблемы, узнаете предпочтения, и работать вам станет проще, чем прежде. Потратив время на то, чтобы узнать, в каком мире живут все эти люди, вы выйдете на качественно новый уровень общения с ними.

Эффективно отслеживать информацию вам помогут делегирование задач кому-то из окружающих (этот человек станет для вас «читателем-резидентом») и так называемое быстрое чтение.

### **Ваш «резидент» в информационном мире**

Для подбора нужной информации в книгах, периодических изданиях и Интернете можно использовать коллег или родственников (о том, как это правильно делегировать задачи, вы узнаете из главы «Умение поручать свои дела другим людям»). Чтобы привлечь внимание своего «разведчика» к нужным темам, перечислите ему ключевые термины или фразы. Например, вы можете попросить его скопировать страницы с ключевыми фразами или просмотреть текст и отметить все абзацы с ключевыми

терминами. Так вы сократите время, которое обычно тратите на обработку информации. Чтобы узнать, сможет ли ваш помощник успешно справляться с подобной работой, давая ему первое задание, прочитайте журнал сами. Так вы убедитесь, что он сумел найти нужные сведения и не пропустил ничего важного.

Инструкции, которые вы даете своему добровольному «референту» для первых заданий, должны быть как можно более точными и четкими. После нескольких заданий ваш помощник наберется опыта, и вам не понадобится перепроверять его. Теперь у вас появится время для просмотра других материалов или обработки того, что уже подобрал ваш «резидент».

Возможно также, что какие-то интересующие вас статьи, ознакомиться с которыми у вас никак не получается, уже были прочитаны вашими коллегами. Чтобы не тратить на чтение собственное время, попросите коллегу кратко изложить прочитанное или записать в виде тезисов.

Конечно, полностью избавиться от чтения и поиска информации вы не сможете, самые важные материалы вам придется изучать самому. Используйте для этого приемы быстрого чтения.

### **Быстрое чтение**

Самое важное в работе с периодическими изданиями — знать, где искать нужную информацию. Старайтесь не тратить время на пролистывание газет или журналов: ваше внимание непременно привлечет что-то интересное, но совсем вам не нужное.



Раскрыв журнал, сразу обратите свой взгляд на оглавление. Отметьте в нем список необходимых статей.

Если в статье есть схемы, таблицы, диаграммы, выделенные шрифтом или рамочкой фразы, прочитайте их в первую очередь, потому что именно они зачастую дают общее представление о содержании статьи.

Периодические издания представляют читателю следующие типы материалов.

**Обзорные статьи.** Задача этих статей заключается в информировании читателя, поддержании интереса. Обзорные статьи дают какую-то общую информацию. Такая статья чаще всего начинается с примера, который затем поясняется. Во время чтения обращайтесь вниманием главным образом на центральную и завершающую часть. Именно в них и содержится основная информация. А вот первый и последний абзац можно смело пропустить, на понимании содержания это никак не скажется.

**Статьи с выражением мнения.** Цель такой статьи — убедить читателя и даже подвигнуть его на какие-то действия. Главная мысль чаще всего выражается в первом абзаце, а в последнем дается ее обобщение, поэтому достаточно прочитать лишь эти два абзаца, чтобы понять, о чем именно идет речь.

**Статьи с сообщением последних новостей.** Это чисто информационные статьи, однако в них могут быть включены примеры и общие сведения. Имейте в виду, что самые важные новости обыч-

но располагаются в начале статьи, менее значимые — в конце.

При покупке новой оргтехники и других сложных офисных устройств приходится изучать технические руководства, которые могут быть весьма толстыми. Как при этом сэкономить время? Воспользуйтесь следующими рекомендациями:

1. В первую очередь определите назначение данного технического руководства. Чаще всего оно излагается в начале текста.

2. Просмотрите весь текст, чтобы определить его сложность для восприятия. Обратите внимание на схемы, таблицы, рисунки.

3. Пролистав страницу за страницей, сконцентрируйте внимание на основных разделах. Определите, есть ли в тексте непонятные для вас технические термины, необходимые для понимания руководства. Выпишите их на листок, выясните значение каждого. Без этой операции вы вряд ли сможете правильно установить оборудование.

4. Если прояснить что-то самостоятельно вам не удалось, обратитесь к группе поддержки производителя оборудования.

Много времени отнимают и всевозможные служебные записки, но и с их изучением можно справляться достаточно быстро. Работу облегчает то, что все служебные записки одной и той же компании обладают стандартной структурой: основная информация в них (цель, источник, тема) расположена в одном и том же месте. Чтобы сэкономить время при чтении служебных записок, направляйте взгляд сразу же в эти места, и вам не придется чи-

тать весь текст целиком. Если вам нужно изучить стопку служебных записок, не приступайте к работе, не рассортировав документы по степени важности. Например, вы можете сложить наиболее важные записки справа от себя, менее значимые — слева.

Также много времени может отнимать процесс разборки и чтения почты, особенно с учетом того, что среди почтовых отправок попадается немало того, что принято называть макулатурой. Если у вас нет секретаря и почту приходится разбирать своими силами, воспользуйтесь следующими советами:

1. Разбирая почту, поставьте корзину для бумаг поближе к столу. В таком случае вы можете сразу же выбросить все ненужное и избежать завалов на столе. В дальнейшем вы не будете путаться в бумагах, терять важные документы и постоянно наткаться на рекламные проспекты, которые вам совершенно не нужны.

2. Возьмите за правило просматривать каждое письмо только один раз. Вы должны сразу же решить, что с ним делать: положить в папку текущих дел, ответить немедленно или выбросить в корзину.

3. Если на письмо нужно ответить, постарайтесь сделать это сразу. Используйте для этого телефон, электронную почту, факс.

Если у вас совсем нет времени, в порядке исключения напишите на оригинале письма свой краткий комментарий, после чего отошлите его с помощью факса.

### **Приемы, позволяющие повысить скорость чтения**

В настоящее время существует немало методик, направленных на повышение скорости чтения. Большим успехом пользуется метод выборочного чтения, когда читается не все подряд, а лишь то, что соответствует определенным задачам. Существуют также техника чтения целыми словами (этот метод очень популярен в США), техника, заключающаяся в угадывании смысла предложения по его началу и нескольким опорным словам.

Есть также методики, заключающиеся в прогнозировании мыслей автора, в чтении «по диагонали», «зигзагом» и т. д. Этим методам вас могут обучить на курсах и тренингах, посвященных этой проблеме. Разработана также обучающая компьютерная программа, убирающая из текста лишние слова.

Интересна методика, основанная на том, что в одном абзаце, как правило, содержится лишь одна основная мысль. В процессе чтения необходимо ставить перед собой следующие задачи:

— отыскивать основные мысли — наиболее важную информацию в тексте;

— подкреплять их второстепенными мыслями, которые оформлены как в виде предложений, так и в виде примеров (фактического материала).

— вычленять основные и второстепенные мысли и устанавливать между ними связь, давая им собственные лаконичные формулировки, благодаря чему текст лучше воспринимается и надежнее запоминается;

— не концентрируйте внимание на несущественной информации (вводные слова; фразы, используемые для логической связи; неинтересные для вас сведения).

Основные мысли в тексте могут быть выделены жирным шрифтом или курсивом, подчеркнуты или заключены в рамку. Стоит также обращать внимание на слова-выводы: «следовательно», «в результате», «итак» и т. д. С помощью таких слов автор подводит читателя к главной мысли.

В некоторых случаях основная мысль может быть заключена в формулы, числа, краткие умозаключения.

Главная трудность при овладении техникой повышения скорости чтения — научиться вычленять из абзаца главную и второстепенные мысли. Этот навык появляется только после долгих тренировок.

Не так-то просто научиться игнорировать несущественную информацию, отталкивать ее, удалять из памяти. Если не стирать ее, она будет откладываться в виде пассивных залежей и в той или иной мере оттягивать на себя ваше время и внимание.

Существует более простой, но довольно эффективный метод повышения скорости чтения, заключающийся в установлении границ текста. Даже кратковременные, но регулярные тренировки очень скоро дадут результат.

Для начала вам необходимо определить свою обычную скорость чтения. Положите перед собой незнакомый текст той тематики, которую вам чаще

всего приходится читать. Подсчитайте, сколько слов вам удалось прочесть за одну минуту. Читайте в привычном темпе, то есть так, чтобы уровень понимания содержания был обычным для вас. Для подсчета количества слов, прочитанных за одну минуту, вы можете поступить следующим образом:

- подсчитайте количество слов в 10 строчках;
- полученную сумму разделите на 10. У вас получится среднее количество слов в одной строке;
- определите, сколько строк вам удалось прочитать за одну минуту.

Умножьте это число на среднее количество слов в одной строке. Полученный результат и будет вашей скоростью чтения.

Теперь вы можете приступить к процессу увеличения скорости чтения. Новый темп вам поможет задать картонная карточка, или собственная ладонь. Прделайте следующее:

— положите карточку (ладонь) на страницу с текстом. Читая, передвигайте карточку вниз по странице и одновременно закрывайте то, что уже прочитали. Так вы лишаете себя возможности возвращаться назад, к уже прочитанному, и экономите время;

— передвинув карточку вниз, концентрируйтесь на строке, которая расположена непосредственно над карточкой;

— передвигая карточку быстрее или медленнее, задавайте разную скорость чтения. Ваш взгляд должен успевать за карточкой;

— поначалу не пытайтесь прочесть всю строку сразу, «опознавайте» в строке те слова, которые уда-

ляются, в то время как карточка «оттягивает» ваш взгляд вниз по странице.

Время от времени передвигайтесь карточку со скоростью, превышающей скорость нормального чтения. Упражняясь, ставьте перед собой реальные цели по увеличению скорости чтения.

### **Все лишнее — в корзину**

Информация накапливается с огромной скоростью, и так же быстро устаревает. От ненужной и устаревшей информации, как и от ненужных вещей, следует вовремя избавляться.

Почаще проводите ревизию накопленных сведений, спрашивайте себя: «Нужно ли мне хранить это?», «Какую пользу я могу извлечь из этих материалов?».

Не накапливайте дома и на рабочем месте кипы газет и журналов, откладывая их обработку на потом. Заведите себе папки, файлы в компьютере, куда будете заносить всю полезную информацию. Остальное без сожаления выбрасывайте. Конечно, вы потратите на это время, но ваши усилия принесут свои плоды в виде сэкономленных минут и часов.

Во-первых, вам не придется подолгу разыскивать нужные сведения, перелопачивая при этом горы устаревшей и ненужной информации.

Во-вторых, если вы вовремя освободите место (в папках, в ящиках, на письменном столе и полках, в компьютере), вам не придется ломать голову над тем, куда «впихнуть» новую информацию, которая продолжает поступать к вам.

В-третьих, регулярно осуществляя ревизию информационных залежей, вы просматриваете все, что у вас есть, и можете найти что-либо очень важное и нужное. Случается, что информация, невостребуемая в течение нескольких месяцев, оказывается весьма полезной, дополняющей новые данные.

Просмотрите все места, где может накапливаться ненужная и устаревшая информация. К таким местам относятся:

1. *База данных.* В ней наверняка еще остаются сведения о контактах, которые уже разорваны и, вероятно, никогда уже не понадобятся вам. Без сожалений удалите такую информацию.

2. *Папки.* Изымайте из рабочих папок бумаги, не представляющие для вас никакого интереса. Уберите в дальний ящик документы, связанные с несрочными и несущественными делами. Ежедневно попадаясь на глаза, они отвлекают вас и мешают искать нужное.

3. *Файлы.* В вашем компьютере наверняка есть файлы, которые когда-то вызвали у вас интерес, но в течение многих месяцев вы так и не нашли им применения. Скорей всего, они и дальше будут «висеть» без движения. Удалите их.

4. *Ящики письменного стола, полки, визитницы.* *Просмотрите все вещи в своем кабинете.* Возможно, многие визитные карточки устарели, вы забыли людей, которые дали вам их, никогда не звонили по написанным на них телефонам и никогда уже не позвоните. Отправьте эти визитки в корзину. Нет ли у вас старых поздравительных открыток, пыльных су-

вениров и подарков, которые ничего для вас не значат, а только занимают место? Может быть, в ящиках вашего письменного стола хранятся инструкции и руководства для техники и оборудования, которым вы уже не пользуетесь? Нет ли на полках прошлогодних каталогов, памяток и иных документов? Избавьтесь от залежей ненужных бумаг, освободите место для новой информации.

### «Не откладывай на завтра...»

Почему порой так трудно взяться за дело? Почему мы откладываем какие-то задачи на завтра, а потом на послезавтра и так до бесконечности?

Есть две основные причины, по которым дела откладываются в долгий ящик, даже если время на их выполнение имеется. Первая заключается в том, что дело слишком сложное и объемное. Вероятно, вам близко такое состояние: нужно написать, к примеру, курсовую, сроки «поджимают», а вы все равно никак не можете заставить себя взяться за работу. Почему? Объем большой, а исход неизвестен: вдруг ничего не получится? Вдруг все окончится неудачно? Боязнь неудачи и заставляет человека оттягивать момент начала. Что делать в таких случаях?

Если работа сложная и имеет большой объем, нужно разделить весь процесс на несколько этапов. Тогда вы станете думать не о неприятной и сложной работе в целом, а об этапах, которые, в свою очередь, тоже могут быть разделены на ряд мелких задач. Задачи будут гораздо более легкими и непро-

должительными, чем целая работа. Рассмотрим это на примере все той же курсовой работы. Ее первый, начальный этап — поиск и подбор материала — будет состоять из нескольких мелких задач: посещение библиотеки, просмотр журналов, книг, сайтов в Интернете. Согласитесь, эта работа не такая уж противная и сложная, и главное — она шаг за шагом продвигает вас к цели.

На выполнение отдельных задач, составляющих сложную и объемную работу, не потребуется много времени. Вы можете выделить на них, например, по 1 часу в день или даже по 15-20 минут. Заведите таймер на этот промежуток времени, и вам будет гораздо легче работать, осознавая, что не приходится тратить на неприятное занятие весь свой день.

Вторая причина, по которой человек никак не может взяться за определенную работу, заключается в том, что такое дело чаще всего неприятное или скучное. В числе подобных дел — походы к врачам (особенно к зубным), оплата счетов, разговор с начальником по поводу повышения заработной платы и т. д. Чем меньше времени требуется на выполнение такой задачи, тем легче ее отложить на неопределенный срок. Однако в дальнейшем оказывается, что промедление привело если не к катастрофе, то к большой неприятности. Вам нужно сделать важный звонок, а телефон отключили за неуплату. В самый неожиданный момент вы начинаете «лезть на стену», потому что зуб сильно разболелся. А начальник, с которым вы так и не удосужились поговорить, опять «забыл» выписать вам премию.

Как разделаться с неприятными и скучными делами до того, как «грянет гром»? Уже упомянутый Алан Лакейн дает три совета, с помощью которых можно преодолеть отвращение к таким делам:

- смотрите неприятности прямо в лицо;
- признайте, что ваше промедление вызовет еще большую неприятность;
- пробудите в себе энтузиазм, он поможет вам подавить неприятие данного дела.

Существует несколько способов борьбы с задачами короткими, но противными:

1. Принимайтесь за неприятные дела в первую очередь, с утра пораньше. Вы еще и проснуться толком не успели, а дело уже сделано. Ни в коем случае не ставьте подобную задачу последним пунктом в своем списке дел, иначе мысль о ней отравит вам весь день.

2. Нарисуйте в своем воображении те кары, что упадут на вашу голову, если вы немедленно не приметесь за дело (адская зубная боль, тишина в трубке, когда вам нужно решить по телефону вопрос жизни и смерти и т. д.). Вспомните также свои моральные мучения и угрызения совести из-за того, что вы откладываете и откладываете неприятное задание. Может, лучше все-таки начать действовать, чем продолжать и дальше мучаться?

2. Если это не помогает, скажите себе: «Я не буду делать это отвратительное дело до конца. Я только начну его». Позвоните своему стоматологу, чтобы узнать его расписание. Возможно, он запишет вас на прием, и тогда вам не останется ничего другого, как отправиться к нему. Положите те-

лефонные и прочие счета в сумку. Когда вы случайно окажетесь около от расчетного центра, вам останется только зайти в него.

3. Назначьте себе награду за выполнение неприятного дела. Пообещайте, что сходите с друзьями в кафе или купите вещь, о которой давно мечтали.

4. Хорошо действует и следующая уловка, помогающая браться за неприятные домашние дела. Вы никак не можете заставить себя взяться за стирку? Уложите грязное белье в свое любимое кресло или на другое видное место. Вам нужно сделать ремонт в квартире, но вы месяц за месяцем откладываете это неприятное занятие? Оторвите кусок обоев на самом видном месте. Может, ваши близкие замыслили перепланировку в квартире, но не знают, с какого конца приступить к ней? Возьмите кувалду и разрушите стену, которая давно мозолит всем глаза. Будьте уверены: ваше семейство завершит ремонт в рекордно короткие сроки.

5. Возьмите лист бумаги и разделите его вертикальной чертой на две части. Слева напишите причины, заставляющие вас медлить с выполнением дела, а справа — причины, по которым оно должно быть незамедлительно выполнено.

6. Случается, что никакие приемы, никакие угрызения совести, никакие силы не могут заставить человека приступить к выполнению неприятного или скучного задания. В таком случае следует подумать: а стоит ли его вообще выполнять? Может, оно относится к группе D (дела неважные и несрочные), а значит, можно пренебречь им, забыть о нем навсегда.

Если задача, за которую вы никак не можете взяться, относится к группе дел важных, хотя и не срочных, вам все равно когда-нибудь придется ее сделать. Сама собой она не решится, зато мысли о ней будут преследовать вас, лишая покоя, а объемом работы, необходимый для ее выполнения, станет расти, словно снежный ком. Возможно, вам даже придется забросить другие важные и очень важные дела ради выполнения этой неприятной задачи, с которой вы в данный момент тянете, и это будет далеко не лучшей для вас перспективой.

Люди, которые везде и всегда успевают, живут по принципу «сделаю это прямо сейчас». Если вы хотите взять его себе на вооружение, обратите внимание на следующую последовательность действий:

1. Составьте список задач «немедленного реагирования», расставьте их в порядке наибольшей значимости. Начинать их выполнение следует в любое свободное время.

2. Примите к сведению: главная причина ваших проблем и неудач в несвоевременном выполнении дел.

3. Ответьте на вопросы:

— Можно ли делать это дело прямо сейчас?

— Целесообразно ли делать это прямо сейчас?

— Что произойдет, если не сделать этого прямо сейчас?

— Когда можно сделать это?

— Какой крайний срок выполнения этого дела?

4. Любитель класть дела в долгий ящик проявляет редкую изобретательность, находя все новые

и новые причины для того, чтобы не приступать к работе. Проявите такую же изобретательность, чтобы заставить себя сделать дело сразу.

5. Превратите принцип «сделать это сейчас» в привычку.

## Учитесь говорить «нет»

Даже те люди, которые с легкостью говорят «нет» своим домашним, испытывают затруднения, когда нужно ответить отказом на работе. Понятно, что на работе человек обязан работать, и осознание этого мешает отказать шефу, когда тот призывает поработать сверхурочно вместе с другими сотрудниками. Конечно, отказать начальнику трудно, но что делать, если сверхурочная работа становится постоянной? Вы запланировали на субботу поход с ребенком в зоопарк или пообещали своим пожилым родственникам, что навестите их, а вам предлагают поработать или принять участие в корпоративном мероприятии, совершенно неинтересном для вас. Не желая испортить отношения с коллегами, из соображений корпоративной этики вы отвечаете: «Да, конечно», хотя вам очень хочется сказать: «Нет». Вы ломаете свои планы, перестаете управлять собственным временем. Ваш ребенок плачет, пожилые родственники обижены. Вы тоже расстроены, потому что ваше время, которое вы так тщательно планировали, украдено другими людьми. Однако в следующий раз на просьбу шефа поработать в свое личное время или на очередное предложение коллег принять участие в каком-нибудь совместном по-

ходе на футбольный матч между командами вашей корпорации и фирмы-партнера опять машинально скажете: «Да», проклиная себя за слабохарактерность. Кажется, что это проклятое «да» вылетает изо рта помимо вашей воли.

Конечно, наплевать на корпоративную этику и отношения с начальством нельзя, но одно дело, когда вас просят задержаться на службе или потратить свой законный выходной на совместное мероприятие один раз в месяц.

Другое дело, когда сверхурочная работа превращается в практику, когда чуть ли не каждый свой выходной вы вынуждены тратить на неинтересные для вас корпоративные мероприятия. А ведь есть люди, которые избегают этого и следуют своим, а не чужим планам, и никто почему-то на них не обижается.

Все дело в том, как именно преподнести свой отказ. Сказать «нет» — еще не значит сказать что-то обидное или невежливое. Если человек облакает свой отказ в вежливую и деликатную форму, ни у кого не возникнет к нему обиды и недоброго чувства. Отвечая отказом, не пускайтесь в пространные объяснения.

Если вы не умеете отказываться, постарайтесь заранее запастись подходящими ответами, заучите их наизусть. В таком случае чужая просьба не застигнет вас врасплох, и вы успеете отказаться прежде, чем привычная фраза «Да, конечно, я сделаю» сорвется с ваших губ.

Рассмотрим несколько типичных ситуаций и примерных ответов-отказов.

Приглашение на корпоративное мероприятие, в котором вы не можете или не хотите принять участие.

Вас приглашают на вечеринку, которая устраивается по случаю проводов одной из сотрудниц на пенсию.

Вы никогда не были близки с этим человеком, напротив, с трудом выносили его общество. Понятно, что идти вам не хочется, но не стоит отказываться без всяких объяснений, ведь вы не хотите, чтобы человек обиделся на вас или подумал, что сам вас чем-то обидел, и ваш отказ связан с какой-то ситуацией в прошлом. Запомните: в ваших словах обязательно должно прозвучать сожаление.

Варианты ответов могут быть следующими:

«Передайте, пожалуйста, Татьяне Михайловне мои самые лучшие пожелания, но, к сожалению, я не могу прийти».

«Вижу, что намечается чудесная вечеринка. Как жаль, что я не могу прийти, у меня билеты на концерт».

«Я обещала сыну, что поведу его в цирк, передайте Татьяне Михайловне сердечный привет от меня».

«К сожалению, это вечер у меня занят, но мне хотелось бы сделать ей небольшой подарок. Что вы посоветуете выбрать?».

Если мероприятие не связано с конкретным человеком (например, совместная поездка на пикник, в театр и т. п.) и вы не можете принять в нем участие, используйте такой универсальный ответ:



«Спасибо, что подумали обо мне. Мне очень хотелось бы присоединиться к вам, но, к сожалению, ничего не получится».

Приглашение на отдаленное во времени мероприятие. Если вас приглашают куда-то задолго до даты мероприятия, вы можете легко дать согласие, потому что на это время у вас еще нет определенных планов, зато есть ощущение, что вы свободны. Но стоит ли соглашаться, если мероприятие не кажется вам привлекательным или не сулит никакой выгоды? Вы можете отказаться, используя такие варианты ответов:

«Кажется, именно в это время мы собираемся совершить небольшое семейное путешествие».

«Извините, но я не могу дать согласие прямо сейчас, потому что еще не знаю своих планов».

«Спасибо за приглашение, но по этим дням у меня занятия на курсах иностранных языков (абонемент в бассейн, занятия фитнесом)».

«Очень заманчивое предложение, но я не могу его принять: по субботам я навещаю своих пожилых родственников».

Просьба выполнить задание, не имеющее отношения к вашим обязанностям. Если вы возьмете на себя проект, который вам предлагают, то нарушите свои рабочие планы. Вам придется выполнять это задание в ущерб собственной работе или во внеурочное время. Отказ можно облечь в такую форму:

«Мне кажется, это действительно хороший проект, я польщен, что вы выбрали меня в качестве самого подходящего исполнителя. К сожа-

лению, я очень занят, текущей работой чтобы заняться им прямо сейчас».

Ваш собеседник продолжает настаивать. Бывает, что вежливого отказа оказывается недостаточно. Что делать, если после ваших слов собеседник продолжает настаивать, навязывая вам свое предложение? В такой ситуации не пытайтесь продолжать объяснения, не приводите все новые доводы для отказа. Ваш собеседник проявляет настойчивость, и это значит, что он готов «побить» все ваши аргументы. Улыбнитесь и воспользуйтесь краткими, но твердыми ответами:

«Извините, но я не могу этого сделать».

«Нет, спасибо, ничего не получится».

Если вы не привыкли отказывать, вам трудно будет произнести такие слова. Потренируйтесь дома в одиночестве, чем чаще вы будете их повторять, тем легче вам будет отказать. В конце концов такие фразы станут для вас естественными.

Что делать, если человек, обращающийся к вам с просьбой, — ваш шеф? Многие считают, что отказать начальнику невозможно. На самом деле это не так. Конечно, говоря «нет» своему боссу, вам, скорей всего, не удастся ограничиться одной-двумя вежливыми фразами с выражением сожаления.

Начальник взвалил на вас непосильный груз срочных дел. Если вы попали в такую ситуацию, попросите шефа помочь вам расставить приоритеты. Делайте это спокойно, без выражения возмущения и критики. Формулировка вашей речи может быть следующей:

«Вы хотите, чтобы я установил программное обеспечение к концу дня. Эта работа займет не менее пяти часов. Вы также хотите, чтобы я подготовил для вас текст доклада на конференции, на это мне потребуется шесть часов. Сделать оба дела к концу рабочего дня не получится, какое из заданий важнее? Можно ли второе дело отложить на следующий день? Или мы можем привлечь к работе еще одного сотрудника?».

Подобного рода отказы, облеченные в просьбу о помощи, можно использовать не только в ситуациях с начальством, но и в отношениях с требовательными клиентами, желающими, чтобы заказ был выполнен в немыслимо короткие сроки. Приемлем этот метод и в отношениях с детьми, на которых действуют объяснения типа: «Извини, но сейчас я очень занят». Лучше предложить ребенку помочь вам разобраться с приоритетами и временем, которое потребуется на выполнение каждой его просьбы.

Знакомя людей со своими планами, показывая им, сколько времени вам потребуется, чтобы выполнить их задание, вы тем самым даете им уроки по приобретению умения оценивать время, необходимое для решения той или иной задачи.

Сложнее отказать, когда на вас оказывается давление. Например, вы исчерпали весь набор аргументов, но начальник продолжает требовать, чтобы вы взвалили на себя невыполнимую миссию. И все это потому, что на телефоне или в кабинете ждет клиент, занимающий высокую должность и привыкший получать все и сразу, а стремление угодить ему ли-

шило вашего шефа способности рассуждать здраво. Подготовьтесь произнести такую речь: «Очевидно, что то, о чем вы меня просите, невыполнимо. И вы, конечно же, отлично понимаете, что согласиться с моей стороны совершенно неправильно. Я могу предложить следующее. Я поработаю над этим проектом по своему плану и посмотрю, что удастся сделать. Возможно, что вы правы, и дело пойдет быстрее, чем мне думается. Если же из этого ничего не выйдет, значит, был прав я, и выполнить задачу невозможно».

Хотя вы выразились предельно ясно, и шеф, и клиент, скорее всего услышат лишь то, что хотят услышать: вы беретесь за выполнение проекта. На самом деле в такую форму вы облекли свой отказ. Теперь главная задача для вас — напоминать им, что миссия невыполнима, при каждом удобном случае. По ходу дела вы составляете план проекта и в очередной раз убеждаетесь, что выполнить задачу невозможно. Когда начальник и клиент свыкнутся с тем, что правы были вы, а не они, вы можете представить им свой план и указать, как преодолеть препятствия, которые они сами соорудили.

## **Вносите коррективы в общение**

Бывает, что вы не можете отказывать другим людям, потому что сами приучили их обращаться к вам с просьбами. Возможно, вас это устраивает, вы не жертвуете своим временем и собственными приоритетами или умеете находить компро-

миссы, выполнять чужие просьбы частично и без ущерба для собственных планов. Если же вам не нравится заведенный порядок вещей, значит, наступила пора внести коррективы в общение с окружающими.

Не позволяйте другим людям вторгаться в ваши планы и тратить ваше время. Не стесняйтесь обрывать тех, кто отвлекает вас пустыми разговорами. Помните при этом, что вы должны быть жесткими со временем, но вежливыми и любезными с людьми.

Договаривайтесь с людьми о предметных встречах, отвечайте отказом на предложение: «Я забегу к тебе на минуточку».

Не начинайте «небольшой» разговор тогда, когда вы заняты работой, предложите перенести его на время обеденного перерыва или перерыва для кофе. Если вы сами завязали разговор, ни на минуту не забывайте о его цели, не отвлекайтесь на пустяки.

Внесите изменения в отношения с теми, кто требует к себе повышенного внимания. Среди тех, кто вас окружает (друзья, родственники, знакомые, коллеги, клиенты), наверняка есть люди, привыкшие требовать к себе повышенного внимания. Такие личности эксплуатируют вас, беззастенчиво «пожирают» ваше время. Конечно, вы можете ценить их, любить, считать значимыми для себя, например, если это ваши друзья, дети или родители. Но как бы вы не относились к таким людям, вы должны попытаться развить в себе навыки правильного общения с ними.

Люди, требующие повышенного внимания к собственной персоне, ведут себя типично. Так, если кто-то однажды проявил по отношению к ним благородство, они будут ждать от него этого и в дальнейшем. Например, если вы однажды подали такому человеку кофе в постель, он захочет, чтобы вы и дальше делали это для него. Он полагает, причем совершенно искренне, что вы горите желанием ему услужить и что у вас нет иных дел, кроме забот о нем.

Если вы хотите овладеть искусством управления временем, имейте в виду, что такие люди будут всячески мешать вам. Проще всего с родственниками (их можно и нужно поставить на место) и знакомыми (общения с ними придется избегать), а вот как быть с клиентами, которые «кормят» вас? Конечно, клиенты нужны всем, и все же попытайтесь подсчитать, приносят ли они вам выгоду или, наоборот, убытки?

Чтобы определить клиента, требующего к себе повышенного внимания, постарайтесь тщательно фиксировать все время, которое вам приходится тратить на этого человека. Отмечайте все, что вы делаете, на бумаге, регистрируйте свои дела вплоть до минуты. Так, если вы наметили выполнить оплачиваемую клиентом работу за 15 часов, но, к своему изумлению, обнаружили, что она заняла у вас 25 часов, это значит, что 10 часов вы трудились бесплатно, а могли бы потратить эти 10 часов на другого клиента. Если подобные ситуации станут повторяться, вы будете трудиться себе в убыток и очень скоро расстанетесь с этой сферой деятельности.

Какую стратегию следует выработать в отношении людей, требующих к себе повышенного внимания?

Знайте, что личности подобного типа презирают людей слабых и мягких. Держитесь с ними вежливо, но жестко. Установите четкие границы общения, не отступайте от них.

Во время телефонного разговора смело сообщайте, что через две минуты у вас начинается совещание. Если клиент предлагает вам поработать на него в выходной день, отвечайте, что заняты. Никогда не говорите с таким человеком о пустяках, только по существу дела.

Не переубеждайте людей. Не тратьте время на бесполезные споры, не пытайтесь никого переубедить, вы только потратите время, а результата не добьетесь. Точнее, результат будет, но совсем не тот, на который вы рассчитываете. Забудьте о том, что в споре рождается истина, примите к сведению, что убедить человека в споре — дело безнадежное. Даже если с вами согласятся, это произойдет лишь потому, что вашему оппоненту надоело пустое занятие, и он мечтает о том, чтобы его оставили в покое. Чем яростнее спор, тем сильнее каждый из его участников убеждается в собственной правоте.

Конечно, избежать дискуссий невозможно, но в этой ситуации поступите следующим образом: выскажите свое мнение, выслушайте контраргументы своего собеседника, согласитесь с тем, что вы признаете и считаете приемлемым для себя, отвергните то, с чем не можете согласиться, и поставьте на этом

точку. Если вы будете придерживаться этих принципов, у оппонента больше не возникнет вопросов к вам.

## Не стремитесь к совершенству

Хорошо, когда человек старается выполнить свою работу как можно лучше, однако перфекционизм (повышенная требовательность к собственной деятельности, а также к деятельности других людей) очень часто вредит конечным результатам. Одно дело, когда великий мастер пытается сделать свою скульптуру более совершенной, совсем другое, когда журналист принимается: шлифовать и оттачивать каждое предложение в своем репортаже, желая сделать его еще лучше, и тем самым затягивает сроки сдачи. Если каждый из сотрудников издания поступит таким же образом, читатель никогда не увидит любимой газеты. Нет предела совершенству, а значит, любую работу можно делать бесконечно долго.

Чрезмерная требовательность к себе, стремление к идеалу часто оборачиваются не только потерями времени, но и ухудшением результатов. Представьте, что вам нужно отыскать материал для написания статьи, доклада или дипломной работы. Возможно, вам захочется собрать как можно больше материала, однако, если его будет слишком много, вы запутаетесь в информации, и тогда качество доклада (статьи, дипломной работы) сильно пострадает.

Считается, что для хорошего результата достаточно реализовать в течение рабочего дня 95% усилий. Так, если вы работаете над статьей, за которую после вас возьмутся редактор и корректор, вам не придется тратить время на идеальное построение текста и выявление всех орфографических и пунктуационных ошибок.

Если вы захотите выполнить работу на все 100% и начнете улучшать ее, редактировать, искать в ней ошибки, вы можете затратить гораздо больше усилий. Принимаясь совершенствовать и шлифовать, очень трудно остановиться, особенно если работа важная или интересная. Действия по приближению результатов к идеалу приведут к тому, что задача не будет завершена в срок, кроме того, придется пожертвовать временем, запланированным на следующий проект. Нарушатся планы, контроль над временем будет утрачен.

Бороться с перфекционизмом вам помогут следующие рекомендации:

1. Если вы почувствовали в себе сильное желание усовершенствовать работу, остановитесь и задайте себе такие вопросы: «Каковы перспективы моей деятельности?», «Что я получу после того, как результат моей деятельности еще на одну ступень приблизится к идеалу?», «Не пострадает ли от этого другое важное дело?».

2. Установите для себя четкий срок завершения задачи, запланируйте сразу после нее новое дело. Временные рамки вашей деятельности не должны быть расплывчатыми. Если вы просто скажете себе, что будете делать дело (например, писать статью

или письмо) до тех пор, пока не закончите его, у вас непременно возникнет желание заняться его совершенствованием. Занесите обе задачи (первую и последующую) в свой календарь с установлением четких временных рамок.

Некоторых людей стремление к перфекционизму приводит к тому, что львиную долю рабочего времени они отводят на создание идеальной среды для работы. Прежде чем приступить к действиям, направленным на достижение результата, такой человек постарается хорошо подготовиться: заточить карандаши, сложить все бумаги в идеально ровную стопку, а канцелярские принадлежности расставить ровным армейским строем. Конечно, порядок на письменном столе и в кабинете дисциплинирует, помогает успешно работать и не отвлекаться, однако желание довести окружающую среду до идеального состояния говорит лишь об одном: человек изо всех сил старается оттянуть время начала работы.

## **Поручайте свои дела другим людям**

Некоторые люди терпят поражения в своей деятельности только потому, что всегда стремятся делать все сами. Они считают, что никто, кроме них, не способен выполнить работу достаточно хорошо, кроме того, они уверены, что упустят время, если будут тратить его на объяснения и инструкции.

Такая позиция ошибочна. Известно, что лучших результатов достигает тот, кто овладел искусством

работать чужими руками. Делегируя свои дела другим людям, вы выигрываете время, а значит, можете выполнить гораздо большее количество важных задач, чем тот, кто привык обходиться без помощников.

Делегирование задач — один из важнейших навыков тайм-менеджмента, и если вы хотите в полной мере овладеть искусством управления временем, то должны научиться этому.

Пытаясь перераспределять задачи и поручать их другим людям, вы можете столкнуться с некоторыми трудностями. Ниже приведены наиболее распространенные из них:

Ощущение, что у вас нет времени на делегирование. Если вы завалены делами, вам может показаться, что у вас нет времени на то, чтобы перепоручить задачу кому-то из окружающих и контролировать ее выполнение. Но, изыскав минуты на то, чтобы объяснить дело помощнику, подготовить и обучить его, вы сэкономите часы, дни и месяцы и освободите время для других, возможно, более важных дел. Не жалейте времени на составление плана делегирования, в дальнейшем ваши затраты окупятся с лихвой.

Ощущение вины. Некоторые люди не могут избавиться от чувства вины, если им приходится «сваливать» дела на других. Действительно, вы можете испытывать такое чувство, но только в том случае, если воспринимаете делегируемую задачу как очень неприятную, «черную» работу. Что делать в такой ситуации? Во-первых, перестаньте думать, что задача, вызывающая скуку у вас, должна казаться таковой

всем вокруг. У людей разные интересы, склонности, умения, поэтому работа, которую вы считаете «черной», может показаться кому-то весьма приятным занятием. Чтобы не испытывать чувства вины, изучите людей, которые вас окружают, узнайте их способности, навыки, предпочтения. Умея поставить каждого из своих помощников на нужное место, вы освободитесь от лишней работы и позволите другим внести свой вклад в общее дело, почувствовать свою значимость.

Нежелание зависеть от других людей. Есть люди, которых от делегирования дел удерживает постоянная мысль, что никто лучше них с этими делами справиться не может. Если вы принадлежите к их числу, присмотритесь к тем, кто вас окружает, и вы обязательно заметите, что и другие могут высказывать разумные суждения, генерировать отличные идеи и ответственно относиться к работе.

Боязнь лишиться значимости в глазах окружающих. Возможно, вы не хотите поручать свои дела другим, потому что считаете, что это снизит вашу ценность и незаменимость, и, в конце концов, в вас просто перестанут нуждаться. Подумайте, а за это ли вас ценят люди? Возможно, дело не в том, что вы умеете делать то или это, способны решать сразу несколько задач, а в том, что вы обладаете особыми умениями, уникальными взглядами и личностными качествами, именно они-то и поднимают вас в глазах окружающих. И если вы освободите себя от дел, с которыми без труда справятся другие, вы тем самым получите время для новых задач и оригинальных проектов.

## Какие задачи делегировать?

В первую очередь старайтесь перепоручать людям рутинные дела, которые повторяются регулярно и не требуют особых навыков и творческого подхода. К числу таких дел, например, относятся:

- упаковка и отправка почтовой корреспонденции;
  - отправка факсов;
  - сортировка корреспонденции;
  - обслуживание клиентов с предложением информации, служебной литературы и т. д.;
  - телефонные опросы потребителей;
  - сбор публикаций в периодических изданиях;
  - поиск нужной информации в Интернете;
  - проверочное прочитывание различных записей, писем, специальной литературы;
  - внесение новой информации в базу данных.
- Делегировать нужно также специальные проекты, разовые или редко повторяющиеся, например:
- планирование командировок;
  - покупку нового офисного оборудования;
  - техническую подготовку выставок, подготовку, отправку, доставку материалов к ним;
  - подготовку рекламного проспекта.

Составляя план делегирования специального и разового проекта, хорошо оцените масштаб дела, прикиньте время, которое придется потратить на подготовку своего помощника. Если вы потратите на это больше времени, чем на то, чтобы выполнить задание самому, и если это задание не будет повторяться, вам выгоднее сделать его собственными силами.

Перепоручать можно и такие задачи, как:

- дела, которые вы не любите;
- дела, с которыми вы недостаточно хорошо справляетесь;
- дела, которые отнимают у вас время и силы, необходимые для выполнения более важных задач.

Больших успехов достигают те люди, которые делегируют своим помощникам выполнение тех заданий, которые им самим нравятся, но должны быть переданы, потому что другие люди делают их быстрее и эффективнее или потому что в списке дел есть более важные задачи.

Оценив весь список задач, определите, что вы доверите исполнителям, и что сделаете своими силами.

Прикиньте, в каких делах ваши усилия будут более эффективными. Оцените свои способности, навыки и склонности, примерьте их к тем проектам, которые хотите оставить себе.

В некоторых случаях полезно передавать исполнителям все, взяв на себя функции руководителя и контролера.

### **Домашние дела, которые можно поручать детям**

Многие женщины жалуются на нехватку времени и загруженность домашними делами, хотя если бы они потратили часть своего времени на обучение детей, то могли бы получить значительный выигрыш. Привлекая членов семьи к ведению домашнего хозяйства, вы снимите с себя часть

нагрузки, привьете детям навыки, которые обязательно потребуются им в дальнейшем и внесете вклад в сближение всех членов семьи, ведь известно, что ничто так не сближает людей, как совместный труд.

Если вашему ребенку 2-3 года, не спешите убирать за ним игрушки. В этом возрасте дети успешно справляются с такой работой, как раскладывание игрушек, книжек и одежды по местам. Можно также привлечь малыша к сервировке стола, например поручить ему разложить салфетки.

Ребенок в возрасте 4-5 лет способен самостоятельно одеваться, чистить зубы, причесываться, заправлять постель, наводить порядок в комнате, убирать со стола грязную посуду и участвовать в сервировке стола, например раскладывать столовые приборы (кроме острых) и посуду. В этом возрасте детей можно также приучать к уходу за садом или огородом.

В 6-7 лет ребенку можно поручать такие дела: вынос мусора, полив цветов, помощь в приготовлении пищи, составление списка продуктов, покупка мелочей в магазине.

В возрасте 8-10 лет ребенку можно делегировать следующее: загрузка белья в стиральную машину, мытье посуды, прогулка с собакой. Можно также поручить ему мойку автомобиля, уборку листьев на даче с помощью грабель, приготовление несложного завтрака, например бутербродов.

Детям 11-12 лет можно поручить более сложные задания: подмести и помыть пол, пропылесосить ковер, разогреть заранее приготовленную еду, наре-

зать овощи для салата, принимать телефонные звонки, предназначенные для всех членов семьи.

Подростки старше 13 лет способны стирать одежду, закупать продукты, готовить несложные блюда.

## Выбор исполнителей

Прежде чем передать кому-то задание, вы должны выяснить следующее:

1. Какими знаниями, умениями и навыками обладает этот человек?
2. Вызовет ли у него интерес то, что вы собираетесь ему предложить?
3. Какая нагрузка уже возложена на него, есть ли у него время на выполнение вашего задания?
4. Какое руководство потребуется с вашей стороны?
5. Насколько часто вам придется обращаться к нему?

Чем больше информации вы получите об этом человеке, тем успешнее будет выполнено поручение, которое вы ему дадите. Вы добьетесь наибольшего эффекта, если поручите исполнителю задание, полностью соответствующее его интересам, способностям, знаниям и опыту.

Делегируя кому-то ту или иную задачу, обратите внимание на степень квалифицированности работника. С этой точки зрения всех потенциальных исполнителей можно разделить на три группы:

1. Квалифицированный специалист, или эксперт. Этот человек сделает работу эффективнее и быст-



рее, чем вы. В таком случае процесс передачи задачи потребует наименьших затрат времени и сил с вашей стороны, зато результат будет высоким. Например, делая ремонт в своей квартире, вы наймете мастера, который поможет вам сэкономить время и энергию для других дел. Если вы возглавляете фирму, то для ведения отчетности и уплаты налогов удобнее нанять бухгалтера.

2. Работник, равный вам по квалификации. Такой человек справится с задачей ничуть не хуже, чем вы сами. Введение его в курс дела не отнимет у вас много времени, вам будет достаточно объяснить ему суть работы и дать особые указания.

3. Исполнитель-новичок. Делегируя выполнение дела новичку, вы обращаетесь к человеку, который не умеет выполнять определенные задачи так же эффективно, как и вы, потому что прежде не сталкивался с ними. Вам потребуется немало времени на обучение, инструктаж и осуществление контроля. Однако если вы собираетесь обращаться к этому человеку и в дальнейшем, ваши расходы времени обязательно окупятся.

Оцените время, которое вы можете отвести на инструктаж и контроль. Чем меньше времени вы можете потратить на это, тем квалифицированнее должен быть человек, которому вы собираетесь доверить выполнение задачи. Если вы хотите передать что-то из домашних дел, вашими исполнителями будут члены семьи (супруг, дети), у которых, возможно, недостаточно возможностей или способностей. В таком случае вы можете воспользоваться помощью людей со стороны (помощницы по хозяй-

ству, няни и т. д.). То же самое относится и к работе. Если ваши подчиненные не обладают достаточной квалификацией для выполнения какого-то сложного дела, вам придется пригласить специалиста из другой фирмы.

Поручать выполнение дел людям со стороны следует в следующих случаях:

1. Задача требует особых навыков и определенной квалификации. Представьте себе, что в вашем офисе сломался компьютер. Вы могли бы попросить кого-то из сотрудников заняться им, но стоит ли это делать? Наверняка человек, к которому вы собираетесь обратиться, загружен собственной работой, да и опыта, необходимого для наладки компьютера, у него не так уж много. Вы добьетесь лучших результатов, если пригласите специалиста из фирмы, специализирующейся на установке и ремонте компьютерной техники.

2. Задача настолько проста, что не требует особых навыков. Если у вас есть секретарь-референт, вы, конечно же, не станете отрывать его от работы, чтобы отправить на почту с заказным письмом. В таком случае лучше позвонить в соответствующую организацию и пригласить курьера.

4. Все штатные служащие слишком загружены работой. Если ни один из ваших сотрудников не может оставить свою работу для того, чтобы заняться делом, которое вы хотите поручить ему, задайтесь вопросом: «А нужно ли решать эту задачу прямо сейчас, или можно все же отсрочить ее?» Если дело не терпит отлагательства, наймите исполнителя со стороны.

## Основные этапы процесса делегирования

Делегирование состоит из трех основных этапов, и на каждый из них вы должны выделить нужное количество времени.

### Первый этап. Постановка задачи

Вы заинтересуете исполнителя и спровоцируете его на активные действия, если объясните, насколько важна для вас и для всего коллектива его работа.

Поясняя помощнику суть дела, не детализируйте ее, не давайте очень подробных инструкций, не рассказывайте, как именно он должен выполнить порученную ему задачу, оставляйте простор для проявления творческих способностей человека. Ваши инструкции должны быть сформулированы как пожелания и общие правила. Не лишайте исполнителя возможности идти собственным путем, ощутить себя соиздателем, испытать гордость за свой вклад в общее дело. Слишком подробный инструктаж приведет к потере вашего времени и утрате интереса к поставленной задаче со стороны помощника. Поощряйте самостоятельность выбранного вами человека, создайте условия для того, чтобы он мог выразить свои идеи. Возможно, эти идеи будут настолько оригинальными и свежими, что вы в дальнейшем еще не раз ими воспользуетесь. Может быть, исполнителю удастся решить задачу совершенно неожиданным для вас способом, более эффективным и экономичным, чем ваше собственное решение.

В то же время инструкции не должны быть нечеткими, расплывчатыми. Лучше всего записать их на бумаге (если вы лично передаете задание) или отправить исполнителю по электронной почте. Письменные инструкции особенно эффективны в случае, когда работа сложная и состоит из нескольких этапов, а помощник никогда прежде не занимался делами подобного рода. Если у него будет зафиксированная на бумаге инструкция, он в любой момент может обратиться к ней для уточнения информации.

Ставя перед исполнителем задачу, убедитесь, что у человека есть все необходимое для ее решения: информация, оборудование, ресурсы.

Устанавливайте реальные сроки выполнения задачи, помните, что они должны идеально вписываться в текущее расписание исполнителя. Определите также крайний срок выполнения задания, оставив в резерве определенное количество времени, которое может потребоваться на исправление, улучшение или дополнение.

### Второй этап. Контроль и поддержка

Идеальным вариантом было бы отсутствие второго этапа: вы дали задание, проинструктировали исполнителя и стали спокойно ожидать результата, занимаясь другими делами. Однако не всегда возможно обойтись без активного контроля над процессом. Будьте готовы к тому, что у вашего помощника возникнут какие-то проблемы, и он не раз и не два обратится к вам с вопросами, просьбами о помощи и поддержке. Можно заранее запланировать специ-

альное время для консультаций, тогда исполнители не станут отрывать вас от важных дел. Это время можно использовать и для отчетов о проделанной работе. Если работа длительная и достаточно сложная, такие отчеты будут показывать вам, что все идет, так как надо.

### Третий этап. Оценка результатов

Когда работа будет закончена, вы сможете проверить качество ее выполнения и поставить свою оценку. Оценивая результат, постарайтесь не впасть в перфекционизм, не думайте о том, что вы сами сделали бы это дело более качественно. Возможно, вы нашли бы больше нужного материала для отчета или вымыли окна чище, зато вам не удалось бы сэкономить время и еще одно важное дело пришлось бы перенести на следующий день. Вместо того чтобы сожалеть об отсутствии совершенства в результатах, представленных помощником, порадитесь тому, что вас избавили от лишней работы.

Оценив результаты, оцените навыки и способности помощника, подумайте, будете ли вы давать ему подобное задание в следующий раз или подберете для этого другого исполнителя.

Если результаты чужой деятельности удовлетворили вас, сообщите об этом работнику, скажите, что вам понравилась его работа. Если что-то не совсем вам понравилось, не пытайтесь сразу же выложить свое мнение. Лучше напомните ему, в чем именно заключалась его задача, скажите, что результат близок к ожидаемому, но не полностью ему соответству-

ет. Попросите исполнителя высказать свои предложения относительно того, что можно сделать, чтобы результат отвечал всем поставленным требованиям. Так вы, не задевая достоинства своего помощника, подтолкнете его к самостоятельному решению проблемы и поможете ему овладеть необходимыми навыками.

Делегируя выполнение своих задач другим людям, старайтесь не совершать следующих распространенных ошибок:

- не выбирайте исполнителя случайно, не интересуясь наличием у него свободного времени и нужных навыков;

- не спешите переложить дело на чужие плечи, обязательно объясняйте помощнику все сложности и тонкости задания, наметьте пути, по которым он должен пройти для достижения результата;

- не давайте нечетких и неполных инструкций, убедитесь, что вы учли все трудности, которые могут подстергать исполнителя во время выполнения задания. Имейте в виду, что вашего помощника может поставить в тупик то, что вам кажется понятным и простым;

- не пренебрегайте озабоченностью исполнителя, дайте ему возможность высказать то, что его пугает в вашем задании;

- не отмахивайтесь от вопросов своего помощника. Если вы обещали консультировать исполнителя, помогать ему решать вопросы, которые покажутся сложными, выполняйте свое обещание. Будьте для него доступным. Возможно, какой-то мелкий вопрос, на который вы не ответили, потому что не нашли для

этого времени, станет серьезной преградой в выполнении дела;

— не считайте свой путь решения задачи единственно возможным. Не останавливайте помощника, если он станет решать задачу иным способом. Главное, чтобы этот неожиданный путь не привел к перерасходу времени и материальных ресурсов.

## Умейте чередовать работу и отдых

Человек, управляющий собственным временем, умеет правильно чередовать работу и отдых. Без этого умения невозможно освоить искусство тайм-менеджмента. Запомните правило: чем сильнее вы загружены, тем больше времени вам следует потратить на отдых.

К началу следующего рабочего цикла ваш организм должен полностью восстановить силы, в противном случае все методы и приемы, направленные на экономию времени, не помогут. Как бы вы ни были увлечены работой, не забывайте о перерывах, полноценном отдыхе, сне, выходных днях и отпуске. Научиться правильно чередовать фазы работы и отдыха вам помогут следующие рекомендации:

1. Обязательно включите в свое рабочее расписание «время на расслабление». Помечтайте немного, выпейте кофе, просто посмотрите в окно. Не жалейте, что потратили время именно так. Даже если вы сделаете за день два таких 15-минутных переры-

ва, вы все равно все успеете, так как после небольшого отдыха вы станете работать быстрее и эффективнее.

2. Подумайте о количестве вашего свободного времени, которое набегаает за неделю. Если его меньше одного дня — есть повод изменить график. Добавьте к своему расписанию хотя бы четыре часа, которые вы можете потратить на отдых.

3. Возьмите за правило уходить с работы вовремя. Старайтесь успевать все в течение дня. Не берите работу на дом. Во Франции рабочая неделя длится 35 часов, а сколько времени продолжается ваша собственная рабочая неделя?

4. Если вы наметили себе время для отдыха, не отступайте от графика. Берите пример с англичан, которые оставляют все дела и даже мысли о них, переступив вечером порог своего офиса. Англичанин с легкостью откажется от выгодной сделки вечером в пятницу, чтобы вовремя отбыть на уик-энд. Возможно, такое поведение покажется многим из нас странным, но не лучше ли сразу отказаться от денег, чем потом потратить их на восстановление здоровья?

5. На отдыхе избегайте людей, которые напоминают вам о работе. Возьмите на вооружение английский принцип: отдыхая, отдыхайте и не мешайте это делать другим. Встречаясь с друзьями и знакомыми, жители Великобритании никогда не говорят о делах и работе, эти темы находятся под строжайшим запретом в нерабочее время.

6. Не прерывайте отпуск. В отпуске старайтесь не поддерживать связь с внешним миром, отключи-

те свой мобильный телефон. Поверьте, ничего ужасного не случится, пусть коллеги научатся обходиться без вас.

7. Если у вас выходной день, не заглядывайте в деловые бумаги, не включайте компьютер, не проверяйте электронную почту, не читайте записей в еженедельнике. Свободное время нужно вам для того, чтобы полностью отключиться от работы и набраться сил.

8. Если вам нужно начать работу раньше, «прихватить» обеденный перерыв, вечер, субботу или воскресенье, используйте это время, раз того требуют обстоятельства. Только не забудьте потом вернуть самому себе «долг» в том же объеме, в котором брали его.

9. Чередуя работу и отдых, учитывайте свои суточные биоритмы (о них будет рассказано в следующей главе).

## Глава 3

# Тайм-менеджмент в повседневной жизни

Тайм-менеджмент — это не жесткое расписание, рассчитывающее каждый день, каждый час и каждую секунду вашего бытия. Это искусство, позволяющее сделать свою жизнь приятной и комфортной, дающее возможность победить суету и хаос, осознать смысл существования, порадоваться успехам.

## Индивидуальный подход к управлению временем

Без освоения основных принципов и приемов тайм-менеджмента научиться управлять временем невозможно, однако важны не столько общие правила, сколько индивидуальный стиль, который дает человеку максимум комфорта и эффективности. Только узнав самого себя, вы сможете найти самые правильные пути, самые лучшие стратегии, самые верные способы, которые помогут вам победить слабости и начать эффективно действовать. На свете нет одинаковых людей, однако каждого человека можно отнести к определенному типу в зависимости от особенностей его характера. Существует множество классификаций по типам характера, нас в данном случае интересует та, которая связана с биологическими ритмами. Нап-

пример, один человек долго не может прийти в себя утром, зато вечером его активность невозможно остановить. В другом уже с утра вовсю кипит энергия, заставляющая его браться за работу. Третий будет медлить, растрачивать время на мелочи, но только до тех пор, пока не прозвучит «звонок», извещающий о приближении последних сроков. После этого сигнала человек рьяно берется за дело и, что самое удивительное, отлично справляется с ним. Именно в этой ситуации его подгоняемый сроками мозг перестает лениться и дремать и начинает активно работать.

В зависимости от того, в какие периоды проявляется наибольшая активность, большинство людей можно отнести к «жаворонкам» («утренним людям») и «совам» («вечерним людям»). Существует также смешанный тип («голуби», или «аритмики»). Пик работоспособности у разных типов приходится на разные периоды суток. Если вы не знаете, к какому именно типу относитесь, воспользуйтесь тестом, ответы на вопросы которого позволят вам понять, кто вы: «жаворонок», «сова» или «голубь».

### Тест I. Периоды биологической активности

1. В котором часу вы встаете (без будильника)?

До 6 утра

В 6-8 утра

После 8 утра

2. В котором часу вы вставали бы сами, если бы имели такую возможность?

В 5-7 утра

В 7-8 утра

В 8-9 утра

После 9 утра

3. Хотелось бы вам поспать днем?

Да

Нет

4. Вам неприятно, когда вас будят?

Да

Нет

5. Вам неприятно, если приходится вставать одному?

Да

Нет

6. Вы завтракаете с аппетитом?

Да

Нет

7. В какой период времени вы начинаете испытывать послеобеденную усталость?

В 14-15 часов

В 15-16 часов

В 16-17 часов

8. Вам больше нравится проводить вечер вне дома?

Да

Нет

9. Вам нравится проводить вечер перед телевизором?

Да  
Нет

10. Хочется ли вам вечером пораньше лечь спать?

Да  
Нет

11. В котором часу вы начинаете ощущать сильную усталость?

До 21 часа  
В 21-23 часа  
После 23 часов

12. Вы ложитесь спать поздно?

Да  
Нет

Проанализируйте свои ответы. Если вы рано встаете, рано ложитесь спать, чувствуете раннюю усталость вечером, значит, вы «жаворонок» и пик вашей активности приходится на утренние часы. Люди этого типа эффективно трудятся по утрам, но во второй половине дня они устают и хотели бы, чтобы их рабочий день оканчивался раньше.

Если вы любите поспать по утрам, зато вечером, когда другие ложатся спать, все еще бодры и полны сил, значит, вы «сова». Таким людям лучше всего работается по вечерам, они могут трудиться до глубокой ночи. Примерное распределение часов

дневной активности «жаворонок» и «сов» можно представить с помощью графика.

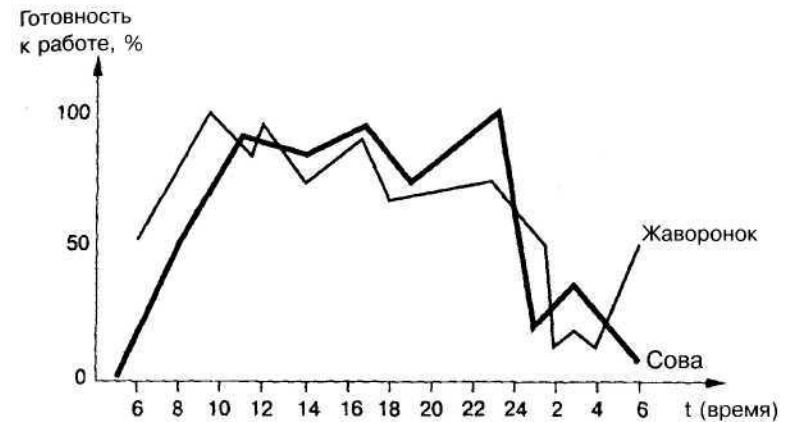


График распределения дневной активности «жаворонок» и «сов»

Если вы заметили у себя качества и «жаворонка», и «совы», значит, вас можно отнести к смешанному типу. Такие люди не имеют твердых установок, когда вставать и когда ложиться, они могут проснуться рано, но могут и проспаться до обеда, в зависимости от того, как прошел предыдущий день. «Голубям» легче приспособиться к обстоятельствам, и это дает им преимущество перед типичными «жаворонками» и «совами».

Считается, что ориентация по биологическим ритмам заложена в нас с рождения и является результатом деятельности ряда функциональных систем организма, в особенности ферментной системы. Конечно, можно заставить себя вставать рано, вот только ритм активности от этого не изме-

нится. «Сова», засевшая за важную работу с утра пораньше, вряд ли будет трудиться эффективно. Лучшего результата она достигнет, если важное и сложное дело оставит на вечер, а с утра (если уж вынуждена была встать рано) займется чем-нибудь полегче. Не стоит обвинять себя в том, что вы не способны, как кто-то из ваших знакомых, с самого утра работать продуктивно.

Определив, как действуют ваши биологические часы, вы можете построить для себя график дневной биологической активности.

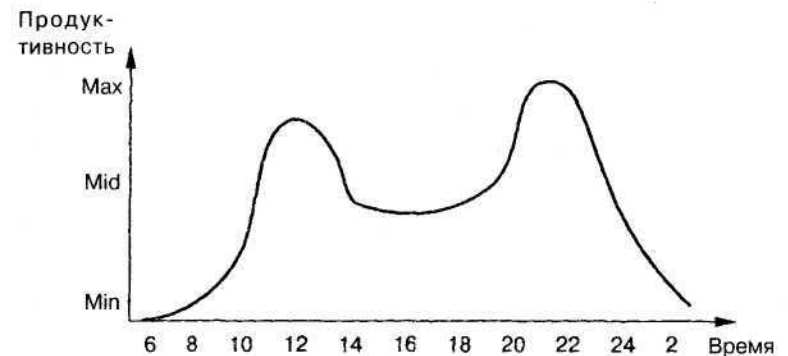
### Построение графика дневной биологической активности

Прежде чем начать построение графика, постарайтесь вспомнить свой обычный рабочий день и ответить на такие вопросы:

1. В какое время рабочего дня вы обычно начинаете чувствовать усталость?
2. Когда вы делаете паузу в работе, чтобы избавиться от накопившейся усталости?
3. В какое время вы обычно испытываете прилив энергии и творческий подъем?
4. В какое время вы начинаете ощущать, что больше не способны продолжать работу?
5. В какое время вы можете заниматься простой рутинной деятельностью, однако уже не способны сконцентрироваться, чтобы принять важное решение?

Для построения индивидуального графика дневной биологической активности в качестве примера

используйте график активности для «жаворонков» и «сов», который строится следующим образом. На оси ОХ («время») отложите ваши часы работы. На оси ОУ («готовность к работе») отметьте вашу готовность выполнять задания, выраженную в процентном соотношении. За 100% (пик активности) можно взять, например, готовность принять важное решение, провести совещание, выступить с докладом и т. п.



*График дневной биологической активности*

Все остальные цифры будут зависеть от ваших личностных качеств, способностей и навыков, а также от времени дня. Ваша задача — построить график зависимости работоспособности как функцию от времени дня.

Построив график, откройте расписание любого вашего рабочего дня, отметьте наиболее важные дела. Распределите выполнение приоритетных задач так, чтобы они попали на время пика вашей интеллектуальной активности. В те периоды, когда рабо-



тоспособность минимальна (в то время, когда вы испытываете усталость), выполняйте самые простые задачи. На часы, когда она равна 50% от максимальной (50% — неплохой показатель), можете запланировать задачи, при выполнении которых требуется умеренная интеллектуальная активность. К таким делам можно отнести телефонные звонки, встречи с клиентами, контроль над выполнением задач, составление писем и договоров.

### Утренний настрой

Как лучше подготовиться к грядущему дню, настроиться на предстоящие дела, распределить задачи так, чтобы все успеть, но к вечеру не валиться с ног?

Вы, вероятно, давно заметили, что самое трудное в любом деле — это начало, будь то начало нового проекта или подъем под оглушительный звон будильника.

От того, как пройдет утренний старт, во многом зависит эффективность вашей деятельности в течение дня. Вот несколько рекомендаций для того, чтобы подготовительный этап прошел успешно:

— учитывая длительность утренней раскочки, руководите всеми утренними процессами, не пускайте их на самотек, а превратите в приятные ритуалы;

— правильно организуйте утренний настрой;

— определите для себя оптимальное время пробуждения, не залеживайтесь в постели;

— найдите самый удобный для вас будильник.

Если звон вашего будильника портит вам настро-

ение, постарайтесь обеспечить пробуждение другим способом, например с помощью любимой мелодии;

— используйте для пробуждения какой-нибудь приятный для вас способ. Например, начинайте день с телепрограммой «Настроение» или «Доброе утро», просматривайте электронную почту, выпейте стакан апельсинового сока;

— используйте воображение, вдохновите себя визуализацией желаний: со звоном будильника начинайте представлять все лучшее, что может случиться сегодня;

— начинать день легче, если с вечера уже составлен план. Однако если вы «жаворонок», вам может доставить удовольствие утреннее планирование.

Как бы вы ни торопились утром, найдите время для настроя «на себя». Спрашивайте себя:

— Как я чувствую себя сегодня?

— Что для меня сегодня важно?

— Что я могу сделать для себя сегодня?

— Что мне нужно сделать для себя сегодня?

— Каковы свидетельства моих сегодняшних достижений?

Ответы на эти вопросы помните в течение дня, старайтесь действовать в соответствии с ними.

### Искусство организованности

Неорганизованным людям трудно добиться успеха, им приходится тратить много времени на поиски нужных вещей, потому что они живут в беспор-

рядке. Также они опаздывают на встречи, забывают о важных делах. Все у них валится из рук, а планы постоянно рушатся.

Если в вашем доме и кабинете скапливаются горы бумаг и журналов — это значит, что вы не можете расставить приоритеты и решить, что делать в первую очередь.

Хаос мешает активно работать, лишает сил и энергии. Если человек приходит в кабинет, где царит порядок, он быстро и активно включается с работой. Напротив, даже самый знающий специалист и самый успешный профессионал ощутит растерянность и подавленность, когда увидит хаос в своем кабинете.

Организованность — это содержание в порядке не только имущества, но и собственного времени, да и всей своей жизни. Конечно, в одночасье измениться и стать организованным невозможно, но попробуйте действовать по изложенному ниже плану:

1. Определитесь с целью. Подумайте, на что вам не хватает времени и почему вы хотите стать более организованным.

2. Постарайтесь представить свою жизнь по-новому. На что вы будете тратить появившееся у вас время, как изменится при этом ваша жизнь?

3. Изучите свою реальность. Как ваша жизнь организована в настоящий момент, есть ли в ней система? Если есть, то как она работает?

4. Заручитесь поддержкой. Подумайте, кто из окружающих может оказать вам помощь? Может, наступил момент, когда вы должны попросить шефа

взять для вас помощника? Может, пришла пора нанять няню или домработницу?

5. Рационально используйте часы своей дневной активности, планируйте на это время реализацию самых важных дел. Чередуйте дела. Если вы устали, оставьте важное и сложное дело и потратьте 10-20 минут на другую задачу, не требующую таких интеллектуальных усилий.

6. Концентрируйте внимание на одной задаче. Приступайте к следующему делу лишь тогда, когда завершите предыдущее.

7. Получая задание, обязательно уточните, насколько оно срочное. Некоторые люди под словом «срочно» часто подразумевают то, что работу нужно сделать быстро, но не немедленно.

8. Не расслабляйтесь. Начинайте свой день энергично; не тратьте много времени на раскачку.

9. Умейте отказывать.

10. Делегируйте некоторые дела другим людям.

11. Не поддавайтесь «пожирателям» времени, поставьте информационные фильтры. Если вы знаете за собой такие «грешки», как долгие телефонные разговоры или болтовня по ICQ, сократите время общения, поставив рядом песочные часы или заведенный таймер.

12. Возьмите себе за правило отдыхать примерно 5 минут каждый час. Посмотрите в окно, прогуляйтесь по коридору. Сменив занятие и переключив внимание, вы будете способны вновь активно включиться в работу.

13. Поддерживайте порядок, избавляйтесь от лишних вещей. Убирайте ненужные бумаги с пись-

менного стола, очищайте ящик электронной почты, выбрасывайте прочитанные журналы и газеты.

### **Порядок на рабочем месте**

Если ваш график очень плотный и вы не успеваете справляться с делами, для начала наведите порядок. Конечно же, на это потребуется время, но не жалейте его, потому что порядок, который вам останется лишь поддерживать, позволит сэкономить немало времени, сил и энергии в дальнейшем.

Многие люди не могут справиться с постоянным хаосом на своем рабочем месте, потому что вообще не любят работать с бумагами, считают организационные дела скучными. Они откладывают эту работу изо дня в день, принимаясь за более приятные в их понимании дела. Если вы принадлежите к этой категории, постарайтесь братья за нелюбимые дела (в том числе и за наведение порядка) в первую очередь. Вы почувствуете удовлетворение от того, что нашли в себе силы выполнить неприятную работу, испытаете удовольствие, когда вычеркнете ее из списка дел.

Наводить порядок на рабочем месте начинайте со стола, а точнее, с его поверхности. На этом «священном» месте имеют право быть только те вещи, которые помогают вам в работе в данный момент. Все остальное следует убрать. Как уже говорилось, делать одновременно несколько дел невозможно, поэтому на вашем столе должен лежать один проект — одна папка с документами. То, что

пока вам не нужно, уберите со стола в ящики. Если вы освободите пространство от лишних вещей, вам будет легче концентрироваться на текущей задаче, у вас появится больше целеустремленности и энергии.

Не держите на столе то, что не предполагаете использовать в ближайшее время. Если вам нужны скрепки, степлер, карандаш, скотч, линейка, оставьте все это, если нет — уберите.

Если вы должны держать на столе несколько стопок бумаг, не кладите их друг на друга ровно, а сдвиньте «ступенями». Так вам будет проще отыскать нужные документы.

Наводите порядок на столе в конце каждого дня, в таком случае вы будете начинать каждый свой новый день в хорошем настроении и с желанием работать.

В ящиках стола должны лежать те вещи, которые вы используете хотя бы один раз в неделю. Храните там и предметы, которые используются каждый день, если они слишком тяжелые и громоздкие и занимают много места на поверхности стола. Не используйте ящики для хранения запасов (например, пачек с бумагой), для этого лучше воспользоваться шкафами и тумбочками. Следите за тем, чтобы в ящиках стола не скапливались вещи, там должен быть лишь необходимый минимум. Если вы хотите положить в ящик стола папки с документами, эти папки должны содержать лишь те материалы, которые относятся к текущему проекту. Не очень важные и срочные материалы положите внизу, важные и срочные поместите сверху.

После того как вы навели порядок на столе и внутри него, перейдите к стеллажам, если таковые имеются на вашем рабочем месте. На полках удобнее всего держать материалы по делам, которые вы временно отложили и рассчитываете заняться ими примерно через пару недель. Кроме того, туда можно поместить громоздкие бумаги, не помещающиеся в картотеке, или подборки аналогичных вещей, например все номера какого-то журнала за год (их лучше держать в отдельных ящиках). Помимо этого, на полки можно ставить специальную литературу, справочники, каталоги и материалы, имеющие корешки с указателями. Уберите на стеллажи и документы по текущему проекту, если нет необходимости постоянно держать эти материалы на столе. Регулярно проводите ревизию на полках стеллажей, поскольку они так быстро заполняются всевозможными каталогами, справочниками, проспектами, руководствами, телефонными книгами, что начинают отнимать у вас пространство. Если вся эта литература вам нужна, обзаведитесь подсобным шкафом и расставьте там все эти вещи в строгом порядке (по тематике). Тогда у вас будет возможность быстро найти то, что вам необходимо. Помните: чем больше людей пользуется этим шкафом, тем чаще вам придется наводить там порядок.

### **Избавьтесь от ненужных вещей**

Во второй главе уже говорилось о том, как важно отсеивать лишнюю и ненужную информацию. Так следует поступать с литературой, которая потеря-

ла актуальность, старыми справочниками, руководствами, инструкциями и каталогами. Проведите ревизию на полках стеллажей, в подсобном шкафу, тумбочках, наведите порядок в ящиках письменного стола.

Выкиньте рекламные проспекты, отчеты, брошюры, пригласительные билеты, дубликаты документов, пресскрелизы, старые книги и журналы, в которые не заглядывали больше года, бутылочки с засохшей корректирующей жидкостью, переставшие писать ручки и карандаши. Избавьтесь от привычки хранить клочки бумаги с записями, старые черновики, записки и письма.

Не копите вещи, регулярно ищите то, что можно выбросить. Многие люди не решаются ничего выбрасывать, потому что думают: «А вдруг когда-нибудь пригодится?». Не уподобляйтесь герою Джерома К. Джерома из книги «Трое в лодке», говорившему: «Я люблю работать с бумагами: это зачаровывает меня. Я могу сидеть и смотреть на них часами. Мне нравится держать их при себе: мысль избавиться от них едва не разбивает мне сердце».

Конечно, может случиться, что вам понадобится какой-то документ, от которого вы давно избавились, однако его отсутствие вряд ли разобьет вам сердце. Вы наверняка найдете у кого-то из сотрудников копию, отыщете нужные сведения в базе данных или Интернете. Специалисты по организации труда подсчитали, что 80% бумаг, которые хранят сотрудники фирм, никогда не используются. Даже если ненужных бумаг у вас меньше, например все-

го 40-50%, такого количества лишнего груза достаточно, чтобы затруднить поиски нужного материала. Борьба с бумагами труднее, чем с другими вещами, ведь они накапливаются еще быстрее, чем журналы исправочники на стеллажах.

Чтобы не оказаться заваленным документами до потолка, возьмите за правило уделять им хотя бы по 10-15 минут в день. Приготовьте все необходимые инструменты для этого: скоросшиватели, скрепки, степлер, папки, резинки и т. д.

Просмотрите каждую бумагу и определите, как вы можете с ней поступить:

- применить в работе;
- отдать кому-то;
- подшить в папку;
- утилизировать.

Разложив все документы в четыре стопки, вы увидите, что стопка из бумаг, которые нужно использовать в работе, получится самой тонкой, а предназначенная для утилизации — самой толстой. Просмотрите обратную сторону каждой бумаги из последней пачки и решите, что с ней делать: уничтожить или использовать для других целей.

Не раздумывайте над каждой бумажкой подолгу, возьмите за правило обращаться к бумагам только один раз, принимайте быстрое решение. Вы давно собирались прочитать эту статью, но так и не нашли времени? Может, пришло время избавиться от нее?

Отличный способ справиться с залежами бумаг, предназначенных для чтения, — отвести себе определенный срок, например 2 недели. Если за это вре-

мя вы так и не прочли бумагу, может быть, она не так уж важна для вас?

Чтобы бумага для чтения не скапливалась, датируйте журналы и газеты с интересующими вас статьями. Проставьте две даты: дату получения и дату, не позднее которой вы должны прочитать этот текст. По окончании этого срока выбрасывайте все, даже если вы не прочитали то, что было намечено.

Решить, что делать с той или иной бумагой, вам будет проще, если вы зададите себе такие вопросы:

- Что представляет собой данный документ?
- Есть ли необходимость сохранять его?
- Кому из сотрудников он мог бы пригодиться?
- Что будет, если я не стану им заниматься?

Те бумаги, которые нужны вам для работы, распределите по степени важности. Важные и срочные положите сверху, важная, но не срочная бумага будет ниже. Затем положите срочные документы, а бумаги не срочные и не важные подшейте в папку или отдайте кому-нибудь из окружающих. Чем точнее вы сгруппируете документы, тем удобнее вам будет работать с ними. Вы также можете прикинуть время, которое потребуется вам для завершения работы с каждой бумагой. Суммировав каждый из этих сроков, умножьте результат на 1,5, поскольку на самом деле дела занимают больше времени, чем мы считываем.

В бумагах из группы «нужные» тоже проведите ревизию. Возможно, вам потребуется не целый отчет на двадцати страницах, а только одна или две

страницы из него. Если из страницы вам нужен только адрес или номер телефона, вырежьте его и прикрепите к листу с аналогичными данными, а все остальное бросьте в мусорную корзину.

Для уменьшения количества бумаг используйте оргтехнику:

- копируйте нужные страницы из книг, журналов, толстых подборок документов;

- применяйте сканер, чтобы информация оставалась в компьютере, а не занимала место на столе или на полках. Сканируйте лишь самое важное и необходимое.

Многие вещи, будучи по своей сути полезными, иногда могут мешать. Даже автомобиль и мобильный телефон, задача которых заключается в том, чтобы экономить время, порой, наоборот, отнимают его. Подсчитайте, например, сколько часов у вас уходит на ремонт машины и стояние в пробках, и постарайтесь не прозевать тот момент, когда полезная вещь перестает быть таковой и переходит в разряд вещей, «съедающих» время.

### **Систематизируйте документы**

Вы не будете тратить много времени на поиски нужных материалов, если станете систематизировать их. Сохраняя бумаги в определенном порядке, вы тем самым обеспечиваете себе успех в будущем. Рассматривая систематизацию как инструмент для хранения дел, которые приведут вас к удаче, вы перестанете считать данный процесс делом скучным и тяжелым. Кроме того, благодаря систематизации

вы можете избавиться от неприятностей (например, штрафов за несвоевременную уплату налогов), ведь вы всегда сможете отыскать нужный документ вовремя.

Если вы хотите использовать картотечную систему, она должна быть простой. Слишком сложные картотеки не позволяют достаточно быстро оперировать материалами, и в результате бумаги продолжают накапливаться.

Для систематизации очень удобны перекидные картотеки. Они могут быть еженедельными, ежемесячными, ежегодными. Картотеку в виде гармошки можно приобрести в магазине, картотеку в виде картонных карманчиков, соединенных с помощью разъемных колец, нетрудно сделать самому. Для еженедельной картотеки вам понадобится 5 карманчиков, для ежемесячной — 4, для ежегодной — 12. На каждый карманчик следует наклеить название дня недели, номер недели или название месяца. Каждый день вам нужно будет просматривать карманчики, соответствующие текущему дню, неделе или месяцу. С такой картотекой бумаги не будут залеживаться на столе. Получив документ, вы проставите на нем дату и вложите в тот карманчик, которому он соответствует. Например, повестку дня для совещания, назначенного на вторник, вы уберете в карманчик с наклейкой «вторник».

Если ваша документация была систематизирована, но происходило это довольно давно, вам придется провести огромный объем работы. Чтобы не переделывать все целиком, обрабатывайте картотеку по частям один раз в неделю. Заранее

заготовьте все необходимые инструменты для этого: прозрачные разноцветные папки, скоросшиватели, ярлыки для папок, маркеры, наклейки для цветного кодирования, скрепки и зажимы для бумаг.

Использование разноцветных папок и цветных наклеек позволяет без труда находить то, что необходимо в данный момент. Так, в папку зеленого цвета можно положить финансовые документы, в оранжевую поместить материалы, связанные с профессиональной деятельностью, и т. д. Когда вы разложите все, вам останется только следить, чтобы документы всегда находились в соответствующих местах, и удалять бумаги, утратившие актуальность.

Удобнее использовать несколько больших папок вместо множества маленьких. Если папок меньше, вы быстрее найдете нужную, кроме того, в большой папке легче искать необходимые бумаги.

Чтобы облегчить процесс поисков документов, разделите их в соответствии с тематикой на рубрики. Отведите для каждой рубрики свою секцию в папке, прикрепите к ней ярлык с нужной пометкой. Для бумаг, которые трудно соотнести с той или иной темой, используйте рубрики с пометками «Без названия», «Просмотреть в конце первого полугодия», «Сохранять до конференции».

Удобно также использовать папки-памятки на каждый месяц. Так, если в мае вы получили документ, над которым вам придется работать в июне, вы можете поместить его в папку-памятку с надписью «Июнь». Когда наступит этот месяц, вы достанете все

бумаги из этой папки и разложите их по папкам с числами. Пустую папку «Июнь» вам нужно будет положить вниз стопки. Общее количество папок-памяток, которыми вам придется обзавестись, таково: 31 папка с числами (на обложке каждой поставьте числа от 1 до 31 — по числам месяца) и 12 папок на каждый месяц. Таким образом, вы сможете просматривать все имеющиеся материалы в хронологическом порядке и не бояться, что упустите что-либо. Кроме того, просматривая папки, вы получаете целостную картину своего рабочего процесса.

В папках-памятках также удобно хранить счета и чеки, корреспонденцию, которую нужно отправить не сразу, а в определенный день определенного месяца. Используя такие папки, вы освобождаете свой стол от бумажных залежей.

Кроме папок по темам и датам, можно использовать папки на перспективу. Туда вы можете складывать все материалы, которые связаны с одной из ваших целей. Например, вы собираетесь получить второе образование или побывать за границей. Все бумаги, связанные с этой целью (программы, рекламные проспекты и т. д.), вы и будете помещать в такую папку.

Применяйте систематизацию и для материалов, хранящихся в вашем компьютере. Разложите информацию по папкам на жестком диске. Создавайте именные папки для каждого сотрудника вашей фирмы или каждого клиента. Создайте для себя папку под названием «Текущая работа» и открывайте ее ежедневно в начале рабочего дня. Удаляйте материалы, которые стали бесполезными: чем мень-

ше записей на жестком диске, тем быстрее он будет работать. Используйте компьютер для того, чтобы разгрузить собственную память. Есть люди, переполненные разными замыслами, однако слабая организация не позволяет им осуществить их. Если в вашу голову неожиданно приходят свежие идеи, фиксируйте их в компьютере.

Создайте для них специальную папку, в которую вы будете помещать файлы с названиями по тематике. Теперь замыслы не потеряются, а ваша память будет свободна для новых неожиданных идей. Вы будете извлекать их из папки и использовать по мере необходимости (на конференциях, презентациях, для написания докладов и статей).

### **Порядок в доме**

Чтобы добиться успеха в профессиональной деятельности, необходимо уделять внимание порядку и в остальных сферах своей жизни. Правильно организованное пространство в доме позволяет сберечь энергию и силы для работы. Перегруженное вещами помещение, будь то рабочий кабинет, кухня, гостиная или салон автомобиля, создает у человека ощущение неуверенности и потери контроля над ситуацией. На поиски того или иного предмета приходится тратить огромное количество времени.

Проведите ревизию во всех шкафах и подсобных помещениях своего дома, избавьтесь от лишних вещей. Относитесь к тому, что вам не нужно, так же, как к лишним бумагам в своем офисе: передавайте

другим (тем, кому это может понадобиться) или утилизируйте. Если за окнами весна, упакуйте все зимние вещи и уберите их подальше: на антресоли, в кладовку.

Осенью так же поступите с летними вещами. То, что оставляете в шкафу, сложите аккуратно и поддерживайте вещи в этом порядке. Тогда вам не придется тратить много времени на поиск нужных предметов.

Избавившись от хаоса в своем доме, вы сэкономите время, которое тратится на уборку помещений. Существует мнение, что беспорядок в комнате увеличивает время уборки на 40% и более. Для поддержания порядка пользуйтесь следующими правилами: «Взял — положи на место», «Снял — повесь», «Открыл — закрой», «Бросил — подними».

Отношение к собственному дому должно напоминать отношение к письменному столу, на котором вы оставляете только самые необходимые вещи. Ограничивайте количество предметов, которые появляются в вашем доме. Делая покупки в магазине, спрашивайте себя: «А так ли нужна мне эта вещь?». Подумайте, не станет ли она лишней сразу же после того, как вы принесете ее домой. Выработайте в себе привычку иметь в своем доме только то, что вам действительно необходимо.

### **Экономьте время при выполнении домашних дел**

Чем больше сил отнимают у нас домашние дела, тем меньше энергии остается на профессиональную деятельность. Чем больше времени



вы потратите на свое хозяйство, тем меньше его останется для отдыха. Существует множество приемов, которые помогают управлять временем дома.

Планируйте время на домашние дела так же, как вы делаете это в отношении работы. Пишите списки задач, расставляйте приоритеты. Возможно, вам поможет еженедельный перечень, где можно запланировать дела на определенные дня недели.

Прикрепите список дел на видное место, например, на холодильник. Пусть его видят домашние. Очень трудно отлынивать от дел, когда о них уже объявлено всем вокруг.

Для наведения ежедневного порядка в доме установите определенное время, например утром или вечером, перед сном. Определите дни недели для уборки. Например, установите для себя, что уборку кухни вы будете проводить в среду, а уборку ванной — в четверг.

Чтобы не забывать брать с собой нужные вещи, перед выходом из дома повесьте контрольный список предметов, например: «Взять зонт, ключи, органайзер, сотовый телефон, подарок для Игоря, черновик доклада».

Напишите контрольный список для походов в магазины, куда внесите те продукты, которые вы обычно используете. Повесьте его на кухне. Когда вы соберетесь идти за продуктами, откройте холодильник и кухонные шкафчики, сравните то, что в них есть, со списком, отметьте то, чего не хватает. Так вы ничего не забудете, и вам не придется ходить в магазин дважды.

Если ваша профессиональная деятельность предполагает частые деловые поездки и командировки, позаботьтесь о контрольном списке вещей, которые вам понадобятся. Включите в этот перечень документы, билеты, лекарства, туалетные принадлежности и т. д. Делайте запасы мыла, зубной пасты, чтобы не тратить время на покупку этих предметов перед каждой поездкой.

Составьте список действий, которые вы должны предпринимать перед отъездом из дома (полив цветов, отключение бытовых электроприборов, включение сигнализации и т. д.).

Все счета, бланки квитанций, а также калькулятор и ручки храните в одном месте, чтобы не искать это по всей квартире, когда вам понадобится оплатить коммунальные услуги, услуги связи и т. д.

Составьте список контактных телефонов, куда внесите номера телефонов сервисных служб (такси, химчистки и т. д.), магазинов, медицинских учреждений и т. д. Не храните эти телефоны на клочках бумаги и в различных местах. Тщательно систематизируйте свой список, чтобы не искать подолгу нужный номер.

Определитесь со списком подарков, которые вы будете дарить друзьям, знакомым, родственникам. Вы потратите на это время, зато потом вам не придется долго размышлять, что подарить, и бегать по магазинам с мыслью: «Вдруг что-нибудь этакое попадется!».

Поздравительные открытки для друзей и родственников покупайте оптом один раз в год. Их можно подписать заранее, проставив на каждой

дату, когда вам нужно будет отправить открытку адресату. Если вы отправляете открытки по электронной почте, заранее выберите сайт для рассылки открыток. Если есть возможность, позаботьтесь об автоматической оплате своих счетов с помощью системы электронных платежей. Такой способ оплаты позволит вам сэкономить немало времени.

Для упрощения процесса приготовления еды составляйте примерное меню и в соответствии с ним пишите список продуктов на 1-2 недели. Попробуйте распределять меню по дням недели: понедельник — день птицы, вторник — овощной день, среда — грибной, четверг — рыбный и т. д. Вам не придется ломать голову над вечным вопросом: «Что приготовить?»

К концу дня проверяйте список дел, чтобы узнать, что вам осталось сделать. Составьте перечень задач на следующий день.

### **Эффективное использование технических средств в процессе /правления временем**

Современные информационные технологии помогают человеку решать огромное количество задач за сравнительно короткий промежуток времени. Имея в своем распоряжении компьютер, мобильный телефон и другие технические устройства, вы можете достигать поставленных целей быстрее, чем это делали, например, ваши родители или бабушки и дедушки, у которых не было ни компьютеров, ни факсов, ни электронной почты. Проблема в том, что,

окруженные новейшими техническими средствами, многие люди, тем не менее, расходуют свое время нерационально и неэффективно.

Причина проста: неумение в полной мере пользоваться техникой. Так, статистические исследования показали, что более 90% всех работников в развитых странах владеют компьютерной грамотой лишь в объеме электронной почты и Windows и применяют лишь 30% всех возможностей информационных технологий.

Более того, именно техника порой превращается в «ловушку», в которой исчезает наше время. Вы когда-нибудь подсчитывали, сколько бесценных минут вашего дня тратится на телефонные разговоры или просмотр корреспонденции, полученной по электронной почте? Эти минуты складываются в часы, которые можно было бы потратить с большей пользой. Если вы считаете, что это время было потрачено нерационально, научитесь эффективно пользоваться техникой и, при необходимости, применяйте информационные фильтры.

#### **Фильтрация входящих телефонных звонков**

С сотовыми телефонами все просто: функция определения входящих звонков дает вам знать, от кого поступает вызов. Если вы цените свое время, постарайтесь обзавестись и стационарным телефоном с определителем номера. «Видя» абонента, вы можете фильтровать звонки по группам, общим приоритетам и приоритетам внутри групп.

Легче всего использовать фильтр звонков «по группам». Понимая, кто на проводе (член семьи, друг,

знакомый, коллега, человек из разряда VIP), вы можете быстро принять решение: ответить, не отвечать, ответить коротко или сообщить, что перезвоните чуть позже. Установите для себя график ответов на звонки, ознакомьте с ним всех абонентов. Например, с 9 до 13 и с 14 до 17 часов вы отвечаете только на деловые звонки (сотрудники, клиенты, партнеры), с 18 до 23 часов — время для родных, друзей, знакомых, а на звонки из группы VIP вы отвечаете круглосуточно (если в этом есть необходимость).

Фильтр «по приоритетам» зависит от вашего отношения к действительности. Например, есть люди, которые отвечают на звонки группы «семья» даже во время важного совещания. Определите для себя приоритеты, затем установите, кто входит в ту или иную группу.

Она может быть расширенной или узкой, например, в группу VIP могут входить ваш босс, крупные клиенты, приятель из налоговой инспекции, знакомый чиновник и т. д. Если вы выбрали фильтр «по приоритетам», то самое приоритетное время (prime time) следует отводить только звонкам абонентов из группы VIP.

Однако более эффективным будет фильтр «по приоритетам внутри групп». Этот фильтр предполагает, что у вас есть несколько главных групп общения и несколько основных периодов времени в течение дня.

Внутри каждой группы и каждого периода общения вы должны обозначить «приоритетные зоны». Так, в группе «сотрудники» самый высокий приоритет мо-

жет быть у вашего напарника и у вашего босса, а самое приоритетное время — с 15 до 17 часов. Это значит, что в данный промежуток времени вы станете отвечать только на их звонки.

Кроме того, вы должны определить для себя время, когда не будете отвечать ни на какие звонки. Люди из всех групп должны знать о таких «периодах тишины» в вашем расписании и не беспокоить вас в это время.

Чтобы вам было легче ориентироваться во входящих звонках, составьте таблицу, отражающую структуру вашего телефонного общения. Возьмите за образец таблицу с распределением времени и обозначением групп абонентов.

Составив такую таблицу, оповестите о времени, когда вам можно звонить, все группы. Например, своим сотрудникам вы выделяете время общения с 9 до 12 часов, членам семьи — с 12 до 14 часов и т. д.

Если вы не предупредите своих абонентов, соблюдать график будет трудно, вам придется постоянно обещать всем, что вы перезвоните позже, нервничать, слушая звонок телефона и не отвечая на него.

Постарайтесь вообще не отвечать на «дружеские» звонки с 9 до 18 часов. Проиигнорировать «семейные» звонки труднее (вдруг что-то важное?), и все же попытайтесь придерживаться в отношении их такой позиции:

— сообщите родственникам, когда вам удобнее всего отвечать на их звонки, приучите их звонить именно в это время;

Периоды времени	Группы				
	семья	друзья	сотрудники	деловое общение	VIP
8–9	•••				•••
9–10			•••	•••	•••
10–11				•••	•••
11–12	••			••	•••
12–13				••	•••
13–14	•••				•••
14–15			••	••	•••
15–16				•	•••
16–17				•	•••
17–18	••			•	•••
18–19	•••	•			•••
19–20	•••	•			•••
20–21		•••	••		•••
21–22		•••	••		•••
22–23					•••

Таблица расписания телефонных звонков.  
*X* — обещание перезвонить;  
*XX* — короткий ответ; *XXX* — ответ

— звонок в обусловленное время принимайте в «коротком режиме», то есть выслушайте всю информацию и быстро завершите разговор;

— старайтесь не отвечать на звонки в «неурочное» время, даже если вы в этот момент свободны. Так вы быстро приучите родных ценить ваше время. Не тянитесь к трубке, если звонок важный, он непременно повторится в самое ближайшее время.

Не звоните сами родственникам и друзьям в неоговоренное время, если, конечно, не произошло ничего форс-мажорного.

Чтобы оградить себя от затрат времени в процессе использования телефона, постарайтесь выработать следующие навыки:

— научитесь не отвечать машинально на все телефонные звонки подряд;

— приучите себя не отвечать на телефонные звонки в определенные периоды времени.

Если вам трудно сделать это, просто отключите телефон или уберите звук.

Определите ситуации, в которых вы будете игнорировать телефонные звонки. Они могут быть примерно следующими:

1. Деловая встреча. Кем бы вы ни были на такой встрече (гостем или хозяином), отключите звук сотового телефона и не обращайтесь внимания на звонки стационарного телефона.

2. Совещание с руководством. Оставьте мобильный телефон на рабочем месте или отключите его.

3. Семинары, тренинги. Во время таких мероприятий лучше включить автоответчик.

4. Разбор внутренних или внешних конфликтов. Если вы не станете обращать внимание на телефонные звонки, ваш оппонент поймет, как важно для вас быстрее разрешить конфликтную ситуацию.

5. Спектакли, киносеансы, концерты. Отключите звонок мобильного телефона.

6. Время отдыха. Отключайте телефон в ночное время (например, с 23 часов вечера до 7 часов утра).

7. На отдыхе у реки или в бассейне, когда вы наблюдаете за своим ребенком в воде. Отключите звонок мобильного телефона.

Научившись не отвечать на все входящие звонки, вы не только сэкономите время, но и заставите окружающих уважать себя.

### **Фильтрация исходящих телефонных звонков**

Немало времени могут отнимать и звонки, которые человек делает сам. Поставьте фильтры на исходящие от вас звонки.

Прежде всего, не звоните спонтанно, делайте лишь те звонки, которые вы запланировали (за исключением форс-мажорных ситуаций). Собираясь включить звонок в свой план, ответьте на несколько вопросов:

1. Можно ли обойтись без этого звонка?
2. Можно ли отложить его?
3. Нельзя ли поручить этот телефонный звонок другому человеку?
4. Не лучше ли будет, если вместо телефонного звонка я использую иной способ общения: личный контакт, факс, письмо по обычной или электронной почте?

Если на все эти вопросы вы ответили «нет», включите исходящий звонок в свой план.

Планируйте все звонки, которые собираетесь сделать, на одно время. Соотносите исходящие звонки с вашим расписанием входящих звонков: старайтесь звонить родственникам или сотрудникам в то время, в какое просите их звонить вам.

Вписывая исходящий звонок в свой план, ориентируйтесь не на имя абонента, а на цель звонка: сделать заказ, отменить встречу и т. д. Если вы ни-

как не можете сформулировать цель, есть повод подумать: так ли нужен вам этот звонок?

Перед тем как позвонить, обязательно прикиньте время, которое может занять разговор. Если телефонный контакт имеет несколько целей, он наверняка отнимет у вас 20-30 минут. Подумайте, можете ли вы в данный момент позволить себе пожертвовать таким количеством времени? Не нарушит ли этот звонок ваших планов, не станет ли препятствием к выполнению какой-то важной задачи? Не лучше ли будет перенести звонок на иное время, запланировать его на другой день недели, когда вы менее загружены?

Полезно в течение некоторого периода фиксировать все входящие и исходящие звонки, отмечать их цели, а также время, которые они заняли. Проанализировав каждый звонок, можно выделить несколько видов контактов:

- быстрые и конструктивные;
- тяжелые, но необходимые;
- долгие и бессмысленные.

Первый вид телефонного общения полезен и не занимает много времени, поэтому таких звонков можно не опасаться.

Контакты второй группы желательно свести к минимуму, а звонков третьей группы лучше избегать и использовать вместо них более конструктивные способы общения (например, обычные и электронные письма, факс).

Планируя исходящий звонок, учитывайте не только свое расписание, но и график человека, которому вы собираетесь звонить. Можно сделать корот-

кий предварительный звонок, чтобы договориться о времени полноценного телефонного контакта.

В некоторых ситуациях лучше временно отказаться от исходящего звонка, например:

- в данный момент вам совсем не хочется разговаривать;

- ваши мысли заняты решением проблемы, не связанной с целью телефонного звонка;

- место, откуда вы собираетесь позвонить, не дает возможности свободно общаться.

Если вам нужно сделать много звонков за короткий промежуток времени, выбирайте приоритетные, а остальные перенесите на другое время. Помните, что любой звонок занимает время, ведь вы идете на контакт, чтобы обсудить какую-то проблему, а не просто поздороваться и тут же попрощаться.

### Использование автоответчика

Если на вашем телефонном аппарате стоит автоответчик, но вы его не используете, это означает либо наличие у вас значительных резервов свободного времени, либо полное его отсутствие в сочетании с неспособностью организовать свой день.

Автоответчик — отличный помощник в процессе управления временем и самый «деликатный» фильтр для ненужных контактов. Преимущества, которые дает вам автоответчик, таковы:

1. Вы можете не отвечать на незнакомые или нежелательные звонки.

2. Вы имеете возможность не упустить важный контакт, если отсутствуете или не можете в данный момент подойти к телефону.

3. Вы можете использовать автоответчик в качестве замены функции SMS-сообщений, которые, как известно, отнимают немало времени.

На эффективность работы автоответчика влияет то, насколько правильно записано на него сообщение. Оно должно быть коротким (не более 20 секунд), вежливым (начинаться с приветствия и заканчиваться благодарностью за сделанный звонок), достаточно четким (абонент должен услышать ваше имя и просьбу оставить сообщение после звукового сигнала) и «приглашающим» (абонент должен испытать желание оставить вам сообщение). При отсутствии всего этого вы можете упустить важный контакт.

Работая с автоответчиком, руководствуйтесь следующими правилами:

- регулярно стирайте записи;

- планируйте время для ежедневного прослушивания автоответчика и принятия решений;

- используйте информацию, полученную с помощью автоответчика, для корректировки своих планов;

- если автоответчик корпоративный, указывайте номера телефонов сотрудников, к которым абонент может обратиться во время вашего отсутствия. Указывайте также время, когда будет произведен ответный звонок.

Если вы сами оставляете кому-то сообщение на автоответчике, постарайтесь, чтобы ваша речь не была длиннее 45 секунд. Обращение должно быть коротким, но четким и понятным. Если вы хотите оставить свой номер телефона, диктуйте его с такой

скоростью, с которой владельцу автоответчика будет нетрудно его записать. Тогда ему не придется прокручивать пленку несколько раз, чтобы разобрать все продиктованные вами цифры.

### **Основные правила эффективного ведения телефонных разговоров**

Если вы ожидаете от телефонного разговора нужных результатов и хотите при этом сэкономить свое и чужое время, постарайтесь придерживаться следующих правил:

1. Приучите себя поднимать трубку вовремя — примерно после третьего звонка. Так вы не упустите важный контакт и в то же время не произведете впечатления человека, ничем не занятого, готового отвечать на любой входящий звонок.

2. Контролируйте продолжительность разговора. В идеале деловой разговор должен занимать 5-7 минут, если он длиннее, значит, что-то не так.

3. Постарайтесь не переключаться со звонка на звонок: параллельность телефонных разговоров станет свидетельством вашего незнания деловой этики. Кроме того, ни один из этих одновременных контактов не будет эффективным.

4. Обязательно перезвоните, если обещали это.

5. Не тяните время, не юлите, если не хотите отвечать на вопрос своего оппонента. Скажите об этом прямо. Если вы не знаете ответа на вопрос, сообщите, что найдете нужную информацию и сделаете ответный звонок.

6. Не тратьте время на «ожидание на проводе». Если ваш собеседник в данный момент занят, сообщите, что позвоните позже, когда он освободится, или оставьте свой номер телефона.

7. Не отступайте от цели разговора, не тратьте время на «светскую» беседу, не обсуждайте те вопросы, которые вас не интересуют.

8. Свои вопросы формулируйте четко и понятно. Отвечайте на вопросы собеседника так же четко и по существу дела. Не углубляйтесь в детали.

9. Разговор стройте следующим образом: сначала кратко сообщите о своих целях, потом немного конкретизируйте их, после чего вынесите резюме. Так собеседнику будет легче запомнить ключевую тему беседы.

10. Если цель разговора достигнута, завершите контакт быстро, но вежливо.

11. Старайтесь перепоручать звонки.

12. Не откладывайте трудные, но важные для вас разговоры, планируйте их в первую очередь.

13. Чтобы быстрее достичь цели разговора, проявляйте инициативу и при совершении звонка, и в ходе общения. Согласно статистическим данным, человек в среднем тратит на прием входящего звонка примерно 11 минут, в то время как на исходящий звонок он расходует лишь около 7 минут.

14. Определяйтесь с целями, содержанием и манерой разговора до того, как наберете нужный телефонный номер.

15. Слушайте собеседника внимательно, прислушивайтесь к тому, что он говорит, и к тому, о чем он пытается умолчать.

### Работа с электронной почтой

Иногда целесообразнее отправить кому-то письмо по электронной почте, а не вести долгий разговор по телефону. Существует большой выбор удобных программ для установки электронной почты (Outlook, Outlook Express, Eudora Pro и др.). Чтобы выбрать подходящую, проконсультируйтесь у знакомых, которые пользуются этим способом общения.

Какой бы программой вы ни пользовались, при работе с электронной почтой придерживайтесь следующих общих принципов:

- старайтесь отвечать на письма сразу. Если вы не можете сразу же заняться письмом, определите для себя сроки, когда вы это сделаете;

- чтобы избежать беспорядка, воздержитесь от распечатывания сообщения, на прочтение которого у вас в данный момент нет времени;

- уничтожайте все ненужное, неважное, удаляйте прочитанные письма;

- если вам может понадобиться то или иное письмо, сразу же помещайте его в нужную папку, чтобы в любой момент иметь к нему доступ.

Установите для себя определенное время, когда вы будете проверять почту и обрабатывать сообщения. Не заглядывайте в свой ящик слишком часто. Если вы ждете важное сообщение, боитесь пропустить нужную информацию, проверяйте почту 2-3 раза в день, например утром, в обед и вечером. Если вы планируете потратить на работу с электронной почтой определенное время (например, 30 минут или 1 час), старайтесь не выходить

за эти рамки. Если вы не уложились, перенесите обработку почты на следующий день. Удаляйте неизвестные и сомнительные почтовые отправления, не раскрывая их. Не раскрывайте вложения в незнакомых письмах, в них могут содержаться вирусы или микропрограммы, способные похитить или уничтожить информацию, которая хранится на вашем компьютере.

Старайтесь не тратить времени на написание пространных ответов, по возможности отвечайте лаконично: «Спасибо», «Сделаю». Если вы очень заняты, а для ответа на письмо вам требуется дополнительная информация, которую нужно еще найти, напишите адресату короткое письмо и дайте ему знать, что его сообщение получено и вы уже работаете над ним. Чтобы снизить затраты времени на написание стандартных фраз, создавайте шаблоны писем.

Используйте все экономящие время возможности вашей программы, а именно:

- создание файловой системы для писем от постоянных корреспондентов;

- блокировка нежелательных сообщений (электронных адресов);

- автоматическое удаление сообщений, входящих уже с известных вам адресов, рассылающих спам;

- автоматическое удаление сообщений, в которых содержатся те или иные ключевые слова и фразы.

Используйте программы (например, Zip), уплотняющие файлы, предназначенные для пересылки в виде вложений.



Если вы пользуетесь Интернетом и коммуникационной программой типа ICQ, вы сможете ограничить количество ненужных вам посланий, если будете входить в сеть под разными именами и воспользуетесь разными электронными почтовыми ящиками.

Если вам нужно оставить в Сети свое объявление, используйте дополнительные электронные адреса, тогда вы сможете ограничить вал спама на свой основной адрес. Удобнее всего обзавестись специальным почтовым ящиком, предназначенным для получения ответов на объявления в Интернете.

### Использование факса

Широкое распространение электронной почты привело к тому, что факс как средство быстрой связи оставил свои прежние позиции. И все же в некоторых ситуациях факсовые системы могут стать эффективным способом получения и отсылки информации, а значит, и экономии времени. Факс можно использовать, например, если вы никак не можете дозвониться до нужного вам человека. Если его телефон не отвечает, вместо того, чтобы наговаривать информацию на автоответчик, пошлите короткое сообщение по факсу, в котором попросите сообщить, в какое время вы сможете связаться с ним по телефону. Если номер нужного абонента все время занят, также используйте факс. Этот способ контакта имеет несколько преимуществ. Во-первых, вы будете уверены, что ваше сообщение попало к адресату. Во-вторых, вы оставите свободной

свою телефонную линию. И в-третьих, вы получите обратную связь с дополнительной нужной вам информацией.

Существуют программы для факсов, обладающие такими возможностями, как почтовый ящик большого объема, отложенная передача, объемная память, массовая рассылка, изменения титульной страницы, быстрый набор и т. д. Кроме того, в настоящее время можно отправить факсовое сообщение на жесткий диск персонального компьютера.

### Интернет

Благодаря своей доступности и объемности (миллионы сайтов, которые можно посещать круглые сутки) Интернет стал одним из мощнейших коммуникационных и информационных средств. В то же время Всемирная паутина — едва ли ни главный пожиратель нашего времени.

Есть данные, что затраты на поиск нужной информации в Интернете занимают в среднем около 5 часов в неделю.

Не каждый человек, бродящий по Сети в поисках необходимых сведений, способен заставить себя пройти мимо информационного сайта с манящим названием. Как же бороться с отвлекающими факторами в Интернете?

В настоящее время существует немало программ и специальных служебных сайтов, способных оказать помощь в поиске информации. Например, вы можете воспользоваться так называемыми «личинками» (Bots), которые обычно применяются для при-

обретения товаров и услуг. Они отыщут для вас лучшие условия покупок и самые низкие цены. «Личинки» удобно использовать также, если требуется информация, касающаяся здоровья, путешествий и т. п.

Для поисков нужной информации можно использовать программы «проталкивания» (Push software), которые сами бродят по заданным сайтам, собирая необходимые вам сведения.

Эффективно и применение мега-поисковых систем. По ключевому слову или фразе, набранной вами, они запустят программу интеллектуального поиска (например, Google.com, Rambler.ru) и предоставят вам список сайтов.

Можно также привлечь на помощь электронную пресс-службу — специальные сайты, предлагающие платный поиск в соответствии с вашими требованиями. За один день они соберут все, что появится в Сети по интересующей вас теме.

Адреса нужных сайтов вы также можете получить, если обратитесь за помощью к друзьям и знакомым.

Для поиска информации старайтесь использовать только хорошие сайты, это дает возможность более эффективно использовать время. Они обладают удобной навигационной системой и снабжены множеством ссылок, позволяющих легко и быстро переходить со страницы на страницу, без проблем возвращаться в нужное место.

Экономно расходовать свое время позволяют также сайты, в которых отсутствуют графические изображения (они быстрее загружаются) и имеются

прямые ссылки — указания на номера телефонов, почтовые и электронные адреса.

## Устранение внешних помех

О том, как бороться с телефонными звонками, потоками электронных сообщений и бумажными записками на столе, вы уже знаете. Что касается многих других отвлекающих факторов, то понятно, что совсем избавиться от них невозможно, а значит, нужно попытаться свести их к минимуму.

Существует множество способов, позволяющих минимизировать наиболее распространенные внешние помехи.

Если вам мешают звуки, используйте наушники или беруши.

Если окружающие постоянно отрывают вас от дела, установите время, в которое никто не должен вас беспокоить. Оповестите всех, что ваши «приемные часы», например, с 15 до 17 часов, а до этого вы будете заняты. Кстати, в некоторых компаниях принято устанавливать «тихий час», действующий каждый день в определенное время, когда все телефоны включаются в режим автоответчиков и сотрудники могут поработать хотя бы час, зная, что никто их не побеспокоит. В вашей фирме нет такой традиции? Попробуйте стать ее инициатором.

Если непрошенный гость пришел к вам, когда вы заняты, не давайте ему сесть — встаньте со своего места. Избежать общения вам позволит метод, который применял Марк Твен. Услышав стук в дверь, он всегда надевал пальто. Если гость был желанным, писатель говорил: «Вам повезло, что вы застали ме-

ня дома. Я только что пришел». Нежеланному посетителю он сообщал, что дела вынуждают его уйти, но он очень сожалеет об этом. Конечно, вы не должны надевать пальто, просто скажите, что должны на некоторое время покинуть помещение (например, идете на собрание или вас срочно вызывает начальство). Если назойливый человек попусту отнимает у вас время по телефону, прервите связь на полуслове. Абонент подумает, что вас разъединили. Чтобы он снова не побеспокоил вас, некоторое время держите трубку снятой.

Если у вас нет своего кабинета или хотя бы какого-то уединенного «уголка» и вы работаете в большом открытом помещении без перегородок, постарайтесь выбрать позицию, позволяющую отгородиться от других сотрудников. Поставьте свой стол так, чтобы оказаться спиной к открытому пространству. Сядьте таким образом, чтобы между вами и другими сотрудниками не было зрительного контакта. Передвинуть стол нет возможности? Отгородитесь цветочными горшками. Если между вами и коллегами не будет прямого зрительного контакта, они станут подходить к вам гораздо реже.

Приучите коллег к тому, что они должны обращаться к вам не со всеми, а лишь с некоторыми вопросами. Если вопрос не очень срочный и с ответом можно повременить, пусть коллеги задают его по электронной почте.

Объявите всем, что обращаться к вам можно только тогда, когда вы делаете перерыв в работе. Если вас часто отвлекают, сократите перерывы. Когда вас отрывают от дела, говорите вежливо, но твер-

до: «Извините, но сейчас я занят одной очень сложной проблемой».

## Устранение внутренних помех

Бывает, что не кто-то другой, а мы сами становимся похитителями собственного времени. Очень легко прервать работу, когда испытываешь голод или жажду. Постарайтесь учесть все это до того, как начнете работать, иначе вам придется прерываться на то, чтобы сбежать в киоск за пирожком или бутылкой минеральной воды.

Держите при себе свой календарь, органайзер или другой инструмент для планирования. Если у вас возникнет какая-то новая идея, вам, возможно, захочется немедленно приступить к ее осуществлению, отодвинув в сторону то дело, которым вы в данный момент заняты. Занесите идею в планировщик, найдите место для ее осуществления в своем графике и продолжайте работать по прежнему плану.

Если вам нужно сделать развернутые записи, всегда имейте при себе блокнот.

Возможно, что медлить, тянуть с выполнением важных дел вас заставляют преграды психологического свойства или особенности вашего характера.

## Нерешительность

Есть люди, которые откладывают дела, потому что привыкли тянуть с принятием решений. Если человек способен принимать быстрые решения, он не станет медлить и нарушать свой график, а значит, закончит проект точно в срок.

Если ваша медлительность в выполнении дел возникает из-за неуверенности и нерешительности, постарайтесь придерживаться следующих рекомендаций:

1. Чаще полагайтесь на свое природное чутье. Обычно самое первое решение и бывает самым верным, ведь его подсказывает интуиция. Не отмахивайтесь от своего внутреннего голоса, не раздумывайте подолгу, иначе этот голос умолкнет.

2. Ни на минуту не забывайте о своих стратегических целях, держите в уме общий план действий. Помните, что каждая задача, стоящая перед вами, — лишь один пункт этого плана, и если вы примете неверное решение, одна неправильно выполненная задача не разрушит вашего плана, не остановит вас на пути к цели.

3. Принятие решений не должно превращаться в трудный, затяжной процесс. Постарайтесь быстро проанализировать информацию, подсчитать все плюсы и минусы, определить возможные способы решения и выбрать наиболее подходящий. Специалисты в области тайм-менеджмента утверждают: лучше последовательно осуществить не самое хорошее решение, чем бесконечно долго метаться в поисках идеального варианта.

### **Отсутствие пунктуальности**

Нередко выполнение задач откладывается из-за того, что человек привык опаздывать. Не успев на работу или на важную встречу, он чувствует неловкость и вину по отношению к тем, кого он подвел. Не столько само опоздание, сколько нравственные

терзания мешают ему приступить к работе. Планы рушатся, поставленные задачи не выполняются, цели остаются недостижимыми.

Прежде чем бороться с этой привычкой, постарайтесь определить, чем она вызвана. Установите, опаздываете ли вы всегда на одно и то же время, или это время разное. Если вы опаздываете на разное время, это говорит о неумении планировать: вы не можете оценить, сколько времени вам потребуется на выполнение той или иной задачи. Научитесь точно рассчитывать его для выполнения как сложных, так и простых задач. Вооружитесь хронометром и подсчитайте, сколько времени занимают привычные для вас дела (завтрак, сборы на работу, поездка к месту работы и т. д.). Подсчитывайте, сколько минут или часов уходит на те операции, которые вы делаете на работе. Оставляйте дополнительные резервы времени, старайтесь просчитывать все возможные форс-мажорные ситуации. Прибывайте на важные для вас встречи на 10-15 минут раньше. Переведите свои часы на 10 минут вперед и убедите себя, что они показывают точное время.

Если вы опаздываете на одинаковое время (постоянно не хватает «5 минут»), возможно, вы принадлежите к той категории людей, чей график всегда переполнен делами. Вам нравится такая жизнь, мысль о том, что можно остановиться хотя бы на мгновение, пугает вас, а бездеятельное времяпровождение и долгое ожидание кажутся вам настоящей пыткой. Если дело в этом, вы вряд ли захотите сделать свой график менее плотным, но вот переосмотреть приоритеты и заменить одни задачи дру-

гими вы можете. Внесите в свой план перерывы на отдых и развлечения, подумайте о мероприятиях, которыми можно заполнить часы ожидания (чтение книги, газеты) и досуга (походы в кино, театр, музеи, путешествия). Постарайтесь переработать свой график так, чтобы в нем находилось время не только для важных дел, но и для развлечений, общения с родными и самосовершенствования.

Люди, придерживающиеся правила иметь в запасе 5 минут, в результате получают 10. Однако слишком большой резерв времени может дать обратный эффект. Если человек приходит на встречу не на 10, а на 40 минут раньше, это может говорить о том, что время не является для него большой ценностью, что он несобран и неорганизован. Запас времени в 5-10 минут способствует успеху, в то время как 30-минутный запас может нарушить ваши планы. Возможно, вам знакома такая ситуация: человек приходит на важную для него встречу на 30 минут раньше, и, чтобы скоротать время, решает пройтись по магазинам. Останавливается поболтать со знакомым, случайно оказавшимся в этом месте, а потом несется к месту встречи и узнает, что его не дождались.

### **Неготовность к выполнению задачи**

Медлительность может происходить и оттого, что человек по каким-то причинам не готов делать именно это конкретное дело. Например, он не обладает всей нужной информацией для того, чтобы приступить к работе, или же ощущает, что не готов к результатам, которые обнаружатся после завершения

проекта. В качестве примера можно привести ситуацию, когда работник медлит сказать «да» на предложение начальства повысить его по службе, потому что не чувствует, что у него достаточно опыта для того, чтобы справляться с новыми задачами.

Если вы понимаете, что не готовы к выполнению конкретной задачи, на время оставьте ее и займитесь подготовкой к ней (сбор информации, дополнительное образование, повышение квалификации и т. д.).

### **Боязнь неудачи**

Вы можете оттягивать момент начала выполнения дела потому, что боитесь возможного провала. Очень неприятно сознавать, что цель, к которой стремишься, недостижима. Гораздо проще и спокойнее вовсе не прилагать усилий, чем ввязаться в работу и столкнуться с неудачей.

Что делать, если причина медлительности кроется именно в страхе перед неудачей? Попробуйте принять к сведению следующие советы:

1. Постарайтесь представить, что будет с вами, если дело в самом деле завершится неудачей. Станет ли это полной катастрофой для вас?
2. Попытайтесь посмотреть на предполагаемую неудачу с другой точки зрения. Оцените опыт, который вы приобретете, если дело завершится крахом. Рассматривайте все свои неудачи как возможность приобретения новых знаний, приближающих к цели.
3. Чтобы представить ту пользу, которую вам может дать неудача, вообразите, что рассказываете

о ней на телевидении, во время какого-нибудь ток-шоу, или в ходе интервью, которое у вас берут через 5 или 10 лет.

### **Страх перед объемом предстоящего дела**

Если задача очень большая и сложная, некоторым людям бывает психологически трудно начать ее. Даже если вы знаете, с какого конца к ней подбраться, окончание дела может быть настолько отдаленным во времени, что заставить себя приняться за работу невероятно трудно. Например, вам нужно разобрать и систематизировать документы, копившиеся в течение нескольких лет, или написать книгу, или полностью отремонтировать дом, но объемы работы настолько пугают, что вы изо дня в день откладываете дело.

Самое первое, что нужно сделать, — это разбить объемную задачу на несколько мелких заданий, а составить план для выполнения небольшого дела не составит труда.

Разбейте большую задачу на части так, чтобы выполнение каждой из них укладывалось в короткий промежуток времени (например, 1 час ежедневно или 1 день в неделю).

Не приступайте к следующему этапу, пока полностью не разделаетесь с предыдущим. Можете использовать таймер, чтобы он оповещал вас об окончании работы.

Помните, что самое трудное в любом деле — это начало. Поэтому просто начните, а дальше все пойдет само.

### **Отвращение к выполняемому делу**

Если дело кажется вам очень неприятным, вы будете откладывать и откладывать его, потому что вам скучно или противно им заниматься.

Лучшим выходом в такой ситуации будет делегирование неприятной задачи другому человеку — тому, кому оно не покажется таким противным, или тому, кто зарабатывает на «неприятных» делах деньги: моет окна, ремонтирует чужие квартиры, доставляет продукты на дом, печет вкусные торты на заказ и т. д. Если вам не хочется тратить деньги, попробуйте договориться с соседями или знакомыми о «бартере» — обменяйтесь неприятными делами. Например, соседка испечет вам торт для семейного торжества, а вы поможете ее ребенку написать сочинение или подготовиться к контрольной работе.

Если перепоручить неприятное дело другому нельзя технически (к примеру, вам нужно вылечить собственный больной зуб или заставить себя делать зарядку), постарайтесь сделать противную задачу более привлекательной или пообещайте награду за его выполнение. Сочетайте гимнастику с просмотром интересных телепередач, пообещайте себе купить в магазине давно облюбованную вещь после посещения стоматолога.

Отвращение к неприятному делу можно победить, если постараться сконцентрироваться не на процессе выполнения, этого дела, а на целях: представить себе ту пользу, которую принесет вам выполненная в срок задача.

Для преодоления неприязни к конкретной работе можно использовать и способ, о котором говорилось в предыдущем разделе. Разбейте задачу на более мелкие этапы и ежедневно выполняйте их в течение короткого промежутка времени. Если вам нужно разобрать большой шкаф с вещами, поставьте для себя, что будете тратить ежедневно 10 минут на каждую полку. Осознание того, что мучение не будет продолжаться долго, поможет вам преодолеть отвращение к делу, и вы прекратите откладывать работу до бесконечности.

### **Неправильный выбор времени для выполнения задачи**

За какое-то дело можно взяться с большим энтузиазмом, но можно отлынивать от него под различными предлогами. Все зависит от того, в какое время вы приступаете к выполнению той или иной задачи. Учитывайте свои суточные биологические ритмы, когда собираетесь что-то делать, и вам не придется корить себя за лень и медлительность. Если вечером вы валитесь с ног от усталости после трудового дня, не пытайтесь заставить себя навести порядок в комнате, лучше сделайте это с утра пораньше.

### **Привычка жить в цейтноте**

Некоторые люди медлят и откладывают выполнение дела до тех пор, пока не начинают испытывать сильное давление со стороны. Если им поставлены жесткие сроки, а за срыв работы грозят штрафы и другие кары, они справляются с задачей прекрасно.

Если вам присуще это свойство и вы беретесь за дело только тогда, когда тянуть дальше уже просто невозможно, потому что дальнейшая просрочка чревата санкциями, постарайтесь принять это как данность. Переделать свой характер вам вряд ли удастся, однако кое-что подправить вы можете.

К тем срокам, которые для вас установили, прибавляйте свои. Например, вам поручили выполнить проект к пятнице следующей недели, а вы установите себе срок на два дня раньше, то есть сделайте работу к среде. Затем на оставшиеся два дня запланируйте другие срочные дела. Мысль о таком плотном графике будет подгонять вас, появится главное условие для плодотворной работы — напряженность.

Используя такой метод, вы постепенно избавитесь от привычки приниматься за дело в последнюю минуту.

## Глава 4

# Корпоративный тайм-менеджмент

В любой компании есть люди, готовые внедрять принципы тайм-менеджмента в личную работу, но есть и те, кто не имеет ни четких целей, ни мотивации достижения этих целей. Поэтому главная задача корпоративного тайм-менеджмента заключается в том, чтобы ввести классические его методы в систему управления компанией, что позволит управлять личной эффективностью каждого сотрудника с помощью правил, планов, должностных инструкций и т. п. Это могут быть готовые текстовые блоки, формы, которые можно вставлять в компьютерные программы (например, почтовые). К примеру, в программе Outlook можно настроить пользовательские формы представления задач. Если менеджер собирается поставить перед подчиненным какую-то задачу, эта форма сама «напомнит» ему, какие параметры задачи он должен указать.

### Классификация стандартов корпоративного тайм-менеджмента

Корпоративные стандарты можно разделить на три группы:

1. *Личный, или персональный, тайм-менеджмент.* Эта группа стандартов указывает тому или ино-

му сотруднику, с помощью каких методов и приемов он должен выстроить свою работу чтобы она стала более эффективной. В данном разделе очень важно соблюдение равновесия между свободой и принуждением. Корпоративное вмешательство возможно лишь в те фазы личной работы, которые имеют значимость для компании. Например, совершенно неверно поступает руководитель, который, придерживаясь «политики чистых столов», уносит в свой кабинет все документы, сваленные в беспорядке на столе у сотрудника. В данном случае разумнее было бы применить такой стандарт: сотрудники, уезжающие в командировку, заменяемые в этот период другими сотрудниками, оставляют свое рабочее место и документы в полном порядке. Стандарт корпоративного тайм-менеджмента определяет, по какой системе должен быть построен этот порядок.

2. *Командный тайм-менеджмент.* Данный раздел состоит из правил взаимодействия «по горизонтали», то есть между сотрудниками, которые не подчинены друг другу. Это очень важная область корпоративного стандарта, ведь наибольшего регулирования требуют именно вопросы взаимоотношения сотрудников, согласования личных целей, планов, приоритетов в условиях конфликтов, которые неизбежны практически в любой фирме.

3. *Собственно корпоративный тайм-менеджмент.* Стандарт этого раздела регулирует отношения «по вертикали» (отношения между начальником и персоналом). Причем взаимодействие должно идти как в ту, так и в обратную сторону. Пример по-



следнего: специалисты отдела ценных бумаг в банке полдня потратили на переноску мебели в офисе, потому что топ-менеджер решил сэкономить деньги фирмы на грузчиках.

Во-первых, если бы в банке существовали стандарты (должностные инструкции), указывающие, кто за что отвечает и каких денег стоит время того или иного сотрудника, этого бы не случилось.

Во-вторых, если бы сотрудники были обучены тайм-менеджменту, они понимали бы, что из-за перетаскивания мебели потеряли не только хозяйское, но и свое время. В таком случае они пошли бы к собственнику и с помощью цифр доказали, сколько времени, а значит, и денег он потерял из-за этой экономии.

Один из важных стандартов корпоративного тайм-менеджмента — стандарт языка. Например, планы могут быть нарушены из-за различного понимания людьми выражения «сделать срочно». Для одного сотрудника «срочно» — это 1-2 дня, для другого — неделя.

Все недоразумения могут быть сведены к минимуму при наличии специального «тайм-менеджерского» словаря. Особенно необходим он в компаниях, занятых высокотехнологичным бизнесом, где каждый час на счету.

Преобладание тех или иных стандартов тайм-менеджмента зависит от направления деятельности фирмы и позиции конкретного сотрудника. Например, операционисту в банке, работа которого предельно механистична, личный тайм-менеджмент нужен в незначительной степени, в большей мере ему

необходимы четкие стандарты работы, эргономично организованное рабочее место, точно рассчитанное распределение потока клиентов и т. д.

Если эффективность работы зависит не только от четкого выполнения должностных инструкций, но от проявления личной инициативы и принятия на себя ответственности, без технологий личного тайм-менеджмента обойтись невозможно. Это важно, например, для менеджера по работе с клиентами, который должен отлично владеть всеми технологиями построения личного труда.

Принципы личного тайм-менеджмента очень важны для эффективной деятельности компании. Если сотрудник умеет считать и ценить свое личное время, он легко воспринимает идею наведения порядка на уровне компании и способен внести свой вклад в этот процесс.

## Тайм-менеджмент и приемы управления персоналом

Управление персоналом на любом уровне имеет две цели: краткосрочную, заключающуюся в том, чтобы сделать работу вовремя и должным образом, и долгосрочную, смысл которой — обучение персонала. В процессе обучения очень важны такие действия руководителя, как делегирование и поощрение.

Основные принципы управления персоналом:

1. Четко определяйте и конкретизируйте должностные обязанности каждого сотрудника.
2. Устанавливайте четкие цели и задачи.

3. Организуйте информационный поток так, чтобы он подтверждал, что работа проходит нормально, или давал вам знать о существовании каких-то проблем.

4. Старайтесь достичь согласованности мнений, особенно с теми людьми, которым свойственно часто менять свою точку зрения.

5. Стремитесь создать между сотрудниками отношения, способствующие эффективной работе.

6. Старайтесь сформировать команду, чтобы можно было ставить общую цель.

7. Учитывайте личностные особенности каждого сотрудника. Например, для тех, кто лучше воспринимает письменные указания, фиксируйте задание на бумаге, используйте электронную почту. Для сотрудников-«слушателей» лучше применять совещательную форму постановки заданий.

В ходе эффективного управления персоналом очень важны действия по развитию самостоятельности. В связи с этим ваша задача — использовать для выполнения конкретных заданий тех людей, которые для этого более всего подходят. Ваши указания должны быть четкими. Не бойтесь потратить на указания свое время, если вы не разъясните сотруднику, что он должен делать, он не сможет действовать самостоятельно. Вы должны поставить перед ним задачу и дать инструкции, но не готовые решения. При обсуждении проблемы поставьте вопрос: «Что, по вашему мнению, необходимо сделать?». Такая форма вопроса побудит человека предлагать альтернативы, вы наверняка услышите в ответ: «Мне кажется, можно попробовать то или это. Что боль-

ше подойдет?». И опять вы должны отказаться от вынесения резюме, лучше спросить: «А вы сами-то как считаете?». Известно, что некоторое давление извне заставляет людей предлагать наиболее верные пути решения проблемы.

Многочратное применение указанного метода вселяет в людей уверенность, заставляет их мыслить и выработать решения самостоятельно. Как говорил Антуан де Сент-Экзюпери: «Если вы хотите построить корабль, вы можете спланировать и разделить работы, и т. п.; а можете заразить людей стремлением к бесконечному морю — и тогда они сами построят корабль».

Развивая в сотрудниках самостоятельность, обращайтесь внимание на способности и черты характера каждого человека. При командной работе обычно происходит естественное разделение работников на группы: «поисковики», «координаторы» и «шлифовальщики». К первой группе относятся лидеры, которые отвечают за поиск контактов, деловых предложений и т. д.

Вторые берут на себя руководство работой и всей командой. Третьи осуществляют работу. Вам придется потратить время и выявить таланты членов команды, чтобы расставить работников на подходящие им позиции. Присмотритесь к сотрудникам, попытайтесь понять, не занимается ли «поисковик» не свойственной его натуре «координацией» или «шлифовкой». Правильная политика в отношении структуры команды, четкое распределение обязанностей и ответственности предотвращают трату времени на борьбу с хаосом.

Не всегда предоставление полномочий дает нужный эффект. Если в результатах самостоятельных действий персонала вы обнаружите ошибки, откажитесь от обвинений, иначе ваш подчиненный никогда уже не рискнет принимать собственные решения. Проведите обсуждение, выясните, почему было принято именно такое решение, помогите сотруднику извлечь уроки из ошибок.

Эффективной трудовой деятельности может мешать соперничество внутри коллектива. Главная задача руководителя — правильно реагировать на проявление соперничества. Непременным условием слаженной и бесконфликтной работы команды является равноправие всех ее представителей. Не выделяйте среди сотрудников «любимчиков» (тех, с кем вам удобно и комфортно работать), это приведет к раздражению и сопротивлению со стороны остальных. Вам придется тратить время на урегулирование конфликтов или увольнять зачинщиков конфликтов и искать им замену. В результате производительность работы значительно снизится.

Эффективность управленческой деятельности зависит и от умения мотивировать персонал. Один из способов мотивирования — поощрение и награждение сотрудников, участвовавших в решении задач и достижении цели. Поощрение дает работниками возможность разделить с вами успех, поднимает моральный дух членов команды, повышает их активность и самостоятельность, а вас избавляет от рутинной работы. Такой способ мотивирования сводит к минимуму кадровые потери, а значит,

и потери времени и денег, которые могли быть потрачены на поиск, подбор и обучение новых сотрудников.

Способствует мотивации и стремление руководителя советоваться с персоналом, использовать идеи отдельных сотрудников. Не забывайте вознаграждать подчиненных за идеи и высказывать свое одобрение за хорошо выполненную работу.

Одна из главных причин значительных потерь времени — промедление в принятии решений. Отсюда правило: решения должны приниматься, а не выработываться. Чем быстрее оно принято, тем раньше его начнут выполнять. Даже самое рискованное решение лучше, чем непринятие никакого решения. Если вы сделали не совсем правильный выбор, работа все равно даст результаты, в то время как затягивание принятия решений приостановит работу. Приняв окончательное решение, не теряйте время на раздумья: хорошо оно или нет. Вашей команде нужна стратегия, которой нужно следовать, а если вы станете медлить в принятии решения, это подорвет моральный дух команды, приведет к стрессу у сотрудников.

Чтобы управление персоналом было успешным и эффективным, используйте также следующие рекомендации:

1. Постарайтесь выяснить, какой стиль работы больше всего подходит для вас, вашей команды и компании.
2. Применяйте все известные вам методы управления сотрудниками для того, чтобы их интерес к работе не падал.

3. Всегда имейте в виду точку зрения других людей. Не критикуйте то, что ими движет.
4. Старайтесь использовать все меры, которые способны повысить мотивацию персонала.
5. Не поддавайтесь тем, кто требует от вас легких решений и повышенного внимания к себе, такие люди будут отнимать у вас время, а значит, и деньги.
6. В процессе коммуникации следите за собственной реакцией по отношению к людям, принимайте к сведению не манеру поведения, а содержание.

## Глава 5

# Тайм-менеджмент и творчество — вещи совместимые

Вам, вероятно, приходилось слышать выражение «творческий беспорядок». Беспорядок — это плохо, однако кое-кто полагает, что для творческой личности хаос — вещь не только простительная, но даже необходимая. Нередко человек оправдывает свое нежелание применять приемы тайм-менеджмента тем, что занимается творческой деятельностью. Творческую деятельность организовать невозможно, а значит, в творчестве нет места тайм-менеджменту. На самом деле это в корне неверное убеждение. Во-первых, практически любая работа содержит элемент творчества. Во-вторых, творчество поддается организации. Более того, без процесса организации никакого творчества не будет. Мир не увидел бы ни «Войны и мира» Льва Толстого, ни «Джоконды» Леонардо да Винчи, если бы великий русский писатель и великий итальянский художник придерживались подобного мнения. На самом деле творчество — это не внезапный всплеск вдохновения, не приятное общение с музой, а тяжелый каждодневный труд, который, как и всякая другая деятельность, подчинен дисциплине и зависит от правильного распределения личного времени. И если другой работой занимаются по расписанию,

то это можно отнести и к творчеству. Во всех творческих кружках, изостудиях и высших учебных заведениях будущих художников, писателей, актеров приучают работать по графику, а не тогда, когда им захочется или когда они почувствуют вдохновение. Совершенно справедливо утверждение Джорджа Сороса, признанного финансового гения современности, о том, что «для художественного творчества дисциплина необходима».

Однако тайм-менеджмент способен оказать помощь лишь в том случае, когда у человека есть желание добиться результата. Если же человек уверен, что организовать творчество невозможно, то он не сможет это сделать ни при каких условиях.

Творческий тайм-менеджмент необходим для того, чтобы определить, где скрываются резервы времени. Если вы считаете себя творческой личностью, но уверены, что не сможете реализовать свои возможности из-за нехватки времени, воспользуйтесь приемами тайм-менеджмента, чтобы выяснить, где именно вы можете обнаружить запасы свободного времени. Вы слишком заняты рутинной работой? Вернитесь к первым главам этой книги и хорошо подумайте, где «собака зарыта». В какую «ловушку» для времени попадаете вы? Кто или что вам мешает? Какие внешние или внутренние факторы встают на пути к успеху? Поверьте, резервы времени у вас несомненно есть, и тайм-менеджмент подскажет, где их искать.

Возможно, вы слишком заняты на своей основной работе, завалены по горло домашними делами, хотя чувствуете в себе силы и талант для того, что-

бы писать замечательные романы или создавать настоящие шедевры живописи. Пересмотрите свой график, поищите скрытые запасы времени, научитесь работать в любой обстановке и использовать каждый, даже самый небольшой отрезок времени. Может, вы могли бы рисовать эскизы к своей картине, вместо того чтобы болтать с коллегами во время перерывов? А сколько строк своей книги вы могли бы написать за то время, которое тратите на просмотр очередного наспех снятого телесериала? В этом случае вы могли бы применить метод разбивания объемной задачи на более мелкие части. Конечно, лучше всего было бы уделять творчеству 5-6 часов в день, однако если это невозможно, пойдите другим путем. Разработайте план и возьмитесь за дело. Ежедневно реализуйте каждый пункт своего плана, и у вас все получится.

Руководствуйтесь выражением: «Торопиться — это на самом деле делать дела медленно, но без перерывов между ними». Возможно, вы любитель цейтнотов и работаете хорошо тогда, когда сроки поджимают. Постарайтесь не прерываться, не отвлекаться на мелочи, если начали работать. Не перескакивайте на другое дело, если не завершили то, что запланировали. Не тратьте свою творческую энергию напрасно, не хватайтесь за несколько задач, не переходите к новой идее, пока не разделаетесь с предыдущей. Завершили один рисунок — беритесь за следующий. Написали одну главу — начинайте другую.

Большое количество времени в творческой работе занимает процесс обдумывания. Вы можете

сочинить произведение в голове, а потом перенести его на бумагу в идеальном виде, но вместо этого лучше использовать принцип разделения двух основных процессов творчества: сочинения и редактирования. Сочиняя, сразу воплощайте свои идеи на бумаге, а редактировать будете в другое время.

Планируйте каждый свой шаг. Люди, далекие от творчества, не понимают, что можно сочинять в заранее назначенное время, когда капризной музе нет до творческой личности никакого дела. Гоголь, кривший своего друга, писателя Владимира Сологуба, за лень, на его отговорки «не пишется» отвечал так: «А вы все-таки пишите... возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: "мне сегодня что-то не пишется". Напишите это много раз кряду, и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович!»

Применяйте один из главных принципов творческой деятельности: «Вдохновение помогает, однако его отсутствие не должно мешать». Помните, что ваша задача — вызвать его, используя все необходимые профессионалу качества. «Вдохновение — гостя капризная и не любит посещать ленивых», — говорил Чайковский, а композитор Стравинский утверждал: «Профан воображает, что для творчества надо ждать вдохновения. Это глубокое заблуждение. Я далек от того, чтобы совсем отрицать вдохновение. Напротив, вдохновение — движущая сила,

которая присутствует в любой человеческой деятельности... Но эта сила приводится в действие усилием, а усилие — это и есть труд».

Для организации творческого процесса можно воспользоваться опытом известного российского журналиста Владимира Шахиджаняна. «В теплое время года предпочитаю гулять в Сокольниках и ездить по ночной Москве дорогами воспоминаний, в поисках новых сюжетов, — говорит он. — Я останавливаю машину в каком-нибудь приятном месте и наговариваю на диктофон текст будущей книги». Затем ему остается только отредактировать текст, что-то изменить и подправить.

Хорошие результаты в творческой деятельности дает такой известный прием тайм-менеджмента, как крайние сроки. Его с большим успехом применяют журналисты, не самые собранные и организованные люди. Тем не менее, сдать материал они всегда успевают, потому что привыкли задавать себе крайние сроки, в которые нужно непременно уложиться.

Чтобы не промахнуться со сроками, выработайте умение оценивать время, которое нужно потратить на то или иное задание. Засекайте его, когда выполняете типичные задачи, после чего рассчитайте среднее время. Вам станет ясно, какие сроки вы должны отвести, например, на одну статью или одну главу (сбор материала, обдумывание, написание).

Гораздо больше времени можно отвести на творчество, когда работаешь дома. Однако и тут могут быть свои «подводные камни». Домашний график

расплывчат, кажется, что времени много, а значит, есть опасность растратить его впустую. Кроме того, родственники пытаются повесить на вас как можно больше дел, потому что вы дома.

Если вам приходится работать дома, старайтесь вести себя так, будто вы работаете в офисе. Придерживайтесь определенного режима: вставайте в одно и то же время, в определенное время садитесь за свой рабочий стол. Составляйте список дел, отмечайте сроки их выполнения. Делайте перерывы так, как вы делали бы их, работая вне дома. Устраивайте полноценный перерыв на обед, отводите время для физических упражнений. Если вы считаете их скучным занятием, выйдите на улицу, чтобы немного прогуляться по соседней аллее или сходить в магазин. Выполнив намеченное, можете покинуть «офис».

## Глава 6

### Время и стресс

Стремительный ритм жизни, пробки на дорогах, громкое количество информации, окружающей человека, — эти и другие факторы общества создают благодатную почву для стресса. Невозможно избежать стрессовых ситуаций даже в высокоорганизованных компаниях, в которых существуют самые благоприятные условия труда для работников. Если вы устали от этой гонки, не справляетесь с делами, хотя берете работу на дом и постоянно прихватываете часы отдыха, если вы ощущаете полную опустошенность и подавленность, есть повод задуматься: не стал ли стресс постоянным вашим спутником. Сам по себе стресс безвреден, а иногда даже полезен. От стресса у человека учащаются дыхание и пульс, усиливается мозговое кровообращение, в результате чего могут улучшиться восприятие и увеличиться работоспособность. Однако если стрессовое состояние затягивается во времени и не сменяется следующей фазой — расслаблением, — происходит переход на новый уровень, который называют депрессией.

#### Основные признаки стресса

Состояние стресса можно определить по следующим симптомам:

- периодические головные боли;
- звон и шум в ушах;

- напряжение и боль в области челюстей от постоянного стискивания зубов;
- учащенное сердцебиение, боль в груди, повышенное артериальное давление;
- короткое поверхностное дыхание;
- приступы изжоги, тяжесть в желудке, газообразование, диарея;
- снижение иммунитета, частые инфекционные заболевания;
- неспособность концентрировать внимание;
- забывчивость;
- медлительность;
- постоянное чувство утомленности;
- бессонница;
- подавленность, ощущение бессмысленности жизни;
- раздражительность, гневливость, неспособность к проявлению других эмоций;
- придирчивость;
- уменьшение или потеря интереса к проблемам близких людей;
- потеря интереса к сексу;
- повышенная тревожность;
- стремление к уединению;
- недоверчивость к окружающим.

### **Основные источники стресса на работе**

Согласно опросам, большинство людей считает причиной своих стрессов работу. Вот примерный список источников стресса на рабочем месте:

- шум;
- монотонность;
- люди;
- крайние сроки;
- чрезмерный объем работы;
- нереальные ожидания;
- постоянное мелькание проходящих мимо людей;
- неуверенность;
- кризисные или авральные ситуации;
- отсутствие контроля;
- противоречивые требования;
- неожиданные распоряжения;
- упущенные возможности;
- недостаточная занятость;
- негарантированная занятость;
- частые увольнения сотрудников;
- отсутствие возможностей профессионального роста.

### **Способы осуществления контроля над стрессом**

Избежать всех стрессов, связанных с работой, нереально, зато можно установить над стрессом контроль и призвать на помощь те средства, которые сделают работу более спокойной и комфортной.

Чтобы избавиться от шума и мелькания людей, используйте все возможные средства: перегородки, горшки с цветами, электронные звуковые экраны с функцией «белого шума» («белый шум» — звуки



с частотой и амплитудой, не вызывающими раздражения человеческого слуха). С помощью таких экранов можно воспроизвести приятные для уха звуки (например, шум дождя), маскирующие неприятные шумы. Создать комфортную атмосферу помогают и такие детали, как фотографии, картины, репродукции, которые вы можете принести из дома.

Постарайтесь определить допустимый уровень вашей способности переносить стресс. Хороший способ определения этого уровня — ведение дневниковых записей.

Фиксируя, как проходит ваш день, обратите внимание на свои ощущения. Чем вы довольны или недовольны, испытываете ли вы беспокойство, волнение? Уверены ли вы в себе, контролируете ли свои действия?

Проведите анализ результатов своей деятельности. Что вам удалось сделать за день? Довольны ли вы результатами? Сколько времени у вас отняло решение сложных задач, сколько времени вы выкроили для себя? Что вы ели? Как отдыхали? Какие физические упражнения сделали? С кем общались?

Определить уровень стресса, за которым таится опасность для вашего здоровья, поможет следующий тест.

## Тест 2. Определение уровня стресса

На каждый вопрос отвечайте «да» или «нет». Если ответ «да», начисляйте очки по десятибалльной шкале (от 0 до 10) в зависимости от интенсивности напряжения в каждом конкретном случае.

1. Вам когда-нибудь предлагали выполнить большой объем работы за несколько дней до отпуска?
  2. Происходили ли в фирме, где вы работаете, сокращения?
  3. Ощущаете ли вы необоснованную недоброжелательность со стороны коллег или родственников?
  4. Отказывается ли ваше руководство продвигать вас по службе?
  5. Приходилось ли вам регулярно оставаться в офисе после работы и трудиться по выходным дням?
  6. Смущаетесь ли вы, когда вам приходится отпрашиваться с работы пораньше по семейным обстоятельствам (болезни детей, родителей и т. п.)?
  7. Пропускали ли вы за последние 12 месяцев из-за большой рабочей нагрузки семейные праздники (дни рождения и юбилеи, годовщины свадьбы)?
  8. Отменяли ли вы поездки за город с друзьями или семьей, походы в театр или на концерт из-за необходимости работать в неурочные часы (вечером, по выходным, во время отпуска)?
  9. Часто ли вы не можете уснуть по ночам из-за проблем на работе?
  10. Вам трудно сконцентрировать внимание, принять решение, у вас плохая память?
- Проанализируйте свои ответы, подсчитайте стрессовые очки.

*Менее 40 баллов:* стрессовый порог нормальный, вам не о чем беспокоиться.

*От 40 до 70 баллов:* будьте осторожны, ваш стрессовый уровень достаточно высок.

*Более 70 баллов:* ваше здоровье в опасности. Проанализируйте все стрессовые ситуации, подумайте, что можно изменить или взять под контроль.

Один из наиболее эффективных методов контроля над стрессом — определение положительных и отрицательных стрессовых ситуаций. Как уже говорилось, стресс может принести пользу, а может и сильно навредить человеку. Попробуйте проанализировать, какие стрессовые ситуации позитивны лично для вас, а каких лучше избегать. Например, если вы относитесь к людям, которые испытывают прилив сил и энергии под влиянием внешнего давления, значит, стрессовая ситуация «крайних сроков» пойдет вам на пользу. В таком случае негативное влияние может оказать стресс, связанный с бездействием.

Контролируя стрессы, используйте здравый смысл. Некоторые люди, находящиеся в состоянии стресса и замечающие, что они перестают успевать, пытаются работать дольше и интенсивнее. Это совершенно неправильное решение: выполнение работы занимает большее количество времени, а результаты становятся еще хуже. Уровень стресса возрастет. Если вы ощущаете сильное переутомление, оставьте работу хотя бы на несколько минут и спокойно подумайте: какие важные дела вы должны сделать сегодня. Ответьте на такие вопросы:

- Что будет, если я не сделаю их сегодня?
- Можно ли не делать их вообще?

— Можно ли поручить их выполнение другому человеку?

Делайте только то, что вы можете, и не обращайтесь внимания на то, что вы не сможете сделать.

В борьбе со стрессом используйте все известные вам приемы тайм-менеджмента. Ставьте цели, расставляйте приоритеты, вырабатывайте план действий, делегируйте выполнение задач окружающим, говорите «нет», когда ситуация требует этого, избавьтесь от перфекционизма. В общем, делайте то, о чем говорилось в предыдущих главах.

Осуществляя контроль над стрессом, старайтесь задействовать воображение. Порой бывает достаточно сосредоточиться на позитивных образах, чтобы снизить давление и сердцебиение. Представьте любимые уголки природы, праздники в кругу близких людей, приятные события и т. д. Используйте воображение для того, чтобы представить будущий успех, а не предполагаемую неудачу. Если стресс вызван беспокойством по поводу предстоящей встречи, которая очень важна для вас, постарайтесь представить себе, как она пройдет. Это может снять фактор страха.

Концентрируйтесь на одной мысли. Не думайте о нескольких вещах одновременно, это очень утомляет, мешает мыслить четко и продуктивно.

Снизить негативное влияние стресса помогает осуществление контроля над своей жизнью. Замечено, что наибольший стресс испытывают представители тех профессий, где высоки психологические требования и низки требования к принятию решений. Именно поэтому наибольший стресс испыты-

вают врачи, учителя, авиадиспетчеры, ведь они не имеют возможности распоряжаться собой так, как это делают, например, художники, работники библиотек, музеев. Если вам никак не удается справиться со стрессом, возможно, вам следует сделать выбор, решить для себя, что важнее: профессия или здоровье?

Человек испытывает стресс, когда считает свою работу скучной, неинтересной. Если вы не хотите менять профессию, преодолеть стресс поможет позитивное мышление. Убеждайте себя в том, что ваша работа доставляет вам удовольствие и радость. Обещайте себе вознаграждение за каждую сложную задачу, выполненную вами в срок. Разделите проект на части, выполните одну из них и займитесь чем-нибудь более интересным, а потом снова вернитесь к прежней работе.

Не раздувайте обычные проблемы до размеров вселенской катастрофы. На пути каждого, кто трудится, возникают самые разные преграды. Избавьтесь от привычки преувеличивать проблемы, не делайте из мухи слона. Если проблема кажется вам гигантской, сядьте и проанализируйте ее. Разберите ее на «составные части», это поможет вам лучше познакомиться с ней и избавиться от страха.

Сохраняйте чувство юмора. Смех помогает бороться со стрессом, он избавляет от тревожности и страха, уменьшает артериальное давление и частоту пульса, позволяет сохранить самообладание в кризисной ситуации.

Контролировать стресс помогает также хорошее общение. Не прячьтесь, как устрица, в раковину, об-

щайтесь с сотрудниками. Выберите хорошего собеседника и поговорите с ним.

Помешать ситуации вырваться из-под контроля и довести стрессовое состояние до запредельного уровня способна ваша уверенность в себе. Подчиняйте себе ситуацию, заявите о проблеме громко, выскажите свою точку зрения на нее. Не ждите, пока ее заметят коллеги или начальник (занятые своими проблемами, они могут ничего не заметить).

Донosite до окружающих свои цели и желания. Возможно то, что кажется вам стрессовым фактором, для них таковым не является, и если вы будете скромно молчать, для вас ничего не изменится.

Чтобы избежать стрессов, уклоняйтесь от ситуаций, связанных с ними, для этого концентрируйтесь только на одном деле в один временной отрезок.

Поддерживайте баланс между работой и личной жизнью. У каждого человека свое понятие о равновесии в сферах работа — личная жизнь. Кто-то счастлив и доволен, если его рабочий график забит снизу доверху, другой испытывает стресс, потому что не может найти времени на саморазвитие или домашние дела. Впрочем, большинство людей относится именно ко второму разряду. Статистические исследования показывают, что многие работники переживают стресс из-за переработки, сверхурочная работа заставляет их увольняться.

Если вы испытываете раздражение и дискомфорт из-за того, что пренебрегаете чем-то, ощущаете, что

делаете одно дело в ущерб другому, значит, ваш баланс нарушен и это вас не устраивает. В данном случае вам нужно решить, должны ли вы что-то изменить или же нарушение равновесия имеет временный характер (например, авральная ситуация вынуждает вас оставаться в офисе после окончания рабочего дня, вы должны ехать в командировку и т. п.).

Если нарушение баланса носит временный характер, вы без труда восстановите обычное равновесие. Если ситуация другая, вам придется что-то предпринять. Определить состояние своего баланса «работа — личная жизнь» вы можете с помощью теста.

### **Тест 3. Баланс «работа — личная жизнь»**

- I. Моя работа
  1. Моя работа интересна мне.
  2. Я стараюсь следить за всеми новыми разработками в своей области.
  3. Каждый день я нахожу время для решения одной из приоритетных задач.
  4. Я всегда выполняю то, что было запланировано на неделю.
  5. У меня отличные отношения с коллегами и клиентами.
  6. Вознаграждение за работу устраивает меня.
  7. Я не теряю самообладания во время кризисов и авралов.
  8. Я справляюсь с работой, не испытываю стресса и беспокойства, связанного с ней.

#### II. Мое «я»

1. Хотя бы один раз в неделю я нахожу время для любимых занятий и развлечений.
2. Я могу выразить свои чувства, если расстроен или сердит.
3. Я способен эффективно организовать собственное время.
4. Если необходимо, я могу сказать твердое «нет».
5. В течение дня я нахожу время, чтобы расслабиться, просто спокойно посидеть.
6. Обычные повседневные заботы, связанные с детьми, транспортом, телефонным общением, не вызывают у меня затруднений.
7. У меня хорошее здоровье, я нахожусь в прекрасной физической форме.
8. Я сплю достаточное для себя время.

#### III. Мой дом

1. Круг людей, с которыми я общаюсь вне работы (друзья, родственники, знакомые), достаточно широк.
2. В моем городе у меня есть хотя бы один близкий друг или родственник.
3. Свободное время я чаще всего провожу в кругу семьи.
4. Я часто обсуждаю жизненно важные проблемы с друзьями или родственниками.
5. Я регулярно хожу в клуб, посещаю общественные мероприятия.
6. Мой доход позволяет мне удовлетворять все основные потребности.

7. Я получаю ответ на свое физическое и эмоциональное расположение.

8. У меня есть один или несколько близких друзей, которым можно доверять.

Отвечая на каждый вопрос утвердительно, выставляйте оценку от 1 до 4 (1 — минимальный балл, 4 — максимальный). Отрицательный ответ — 0 баллов. Подсчитывая очки, имейте в виду, что тест не дает какого-то определенного проходного балла. Если вы набрали менее 40 очков, значит, ваш баланс требует корректировки. Постарайтесь внести изменения в соотношение работы и личной жизни. Чтобы выяснить, что изменилось после корректировки, снова обратитесь к тесту и ответьте на вопросы. Чем чаще вы к нему возвращаетесь, тем легче вам оценить свою жизнь на предмет равновесия.

## Стресс сверхответственности

Если стрессы случаются достаточно редко, все в порядке. Но что делать, когда они стали чуть ли не привычным вашим состоянием, если вслед за одним стрессом вас настигает другой? Если ваш уровень стресса достаточно высок, подумайте, не работаете ли вы на износ, не страдаете ли вы качеством, которое принято называть сверхответственностью? Потратьте время на самоанализ и самокоррекцию. Используйте приемы и принципы тайм-менеджмента: не пытайтесь объять необъятное, разбивайте крупные цели на более мелкие, дробите объемные расплывчатые задачи на конкретные этапы. Особое внимание уделяйте организации своей

деятельности. Планируйте каждый свой день, в том числе и выходные. Делайте повременные записи в своем планировщике, это поможет снизить тревожность.

Сверхответственность может обернуться так называемой манией усердия — устойчивой чертой характера, ныне известной как работоголизм, или трудоголизм. Предупредить стресс сверхответственности сложно, не менее сложно избавиться от его последствий. Все дело в том, что трудоголикам свойственно гордиться своим усердием. Они прикладывают усилия к тому, чтобы их считали сверхответственными, суперобязательными, самыми целеустремленными и работоспособными. Иногда работа на износ становится для человека привычным состоянием и даже приносит удовольствие, однако при этом она не делается менее стрессовой.

Московские ученые выявили связь между трудоголизмом и синдромом, который принято называть профессиональным идиотизмом. Это понятие применяется в медицине и психологии достаточно давно, но в последнее время приобрело особую актуальность. В число факторов, способствующих развитию этого синдрома, входят конкуренция и погоня за успехом. В борьбе за высокооплачиваемое место человек как бы «вгрызается» в свою профессию, и у него не остается времени на другие сферы знаний, а также на саморазвитие, культурную и личную жизнь. Однако нехватка времени такого человека не беспокоит, ему интересно лишь то, что касается его профессии. То, что не относится к уз-

кой специальности, отбрасывается. В результате страдает интеллект, останавливается социально-этическое развитие личности. Трудоголик, подхвативший синдром профессионального идиотизма, не может поддержать разговор на отвлеченные темы, с ним трудно общаться.

Специалисты выяснили, что опасности превратиться в «профессионального идиота» больше всего подвержены люди возрасте 25-45 лет, причем женщины гораздо реже, чем мужчины, «подхватывают» этот синдром. Дело в том, что представительницы прекрасного пола более коммуникабельны по своей природе и испытывают большую потребность в получении разносторонней информации.

Медики предупреждают: трудоголизм как сильный стресс-фактор вредит не только здоровью человека, но и его профессиональной деятельности. Углубление в одно узкоспециальное направление приводит к профессиональной близорукости, неспособности усваивать то новое, что появляется в той сфере, в которой занят трудоголик.

Если вы считаете, что относитесь к этому типу людей, прислушайтесь к советам медиков. Остановитесь и взгляните на свою жизнь и трудовую деятельность критически.

Разобраться в себе вам поможет следующий тест.

#### **Тест 4. Определение уровня сверхответственности**

На каждый вопрос отвечайте «да» или «нет».

1. Случалось ли вам работать без перерыва много часов подряд, включая вечернее и ночное время?

2. Случалось ли вам ощущать жалость к себе?

3. Поддерживаете ли вы тесные отношения только с теми из своих знакомых, кто имеет отношение к вашей профессиональной деятельности?

4. Чувствуете ли вы, что в последнее время стали утомляться быстрее, чем обычно?

5. Появляется ли у вас периодически чувство вины из-за того, что вы что-то не успели, не доделали, не выполнили взятое на себя обещание?

6. Приходилось ли вам хотя бы иногда чуть ли не силой заставлять себя отвлекаться от работы?

7. Думаете ли вы о работе, когда отдыхаете или пытаетесь заснуть?

8. Приходилось ли вам часто менять сферу профессиональной деятельности, переходить из одной компании в другую?

9. Стремитесь ли вы подстроить свой образ жизни под профессиональную деятельность?

10. Имеете ли вы привычку набирать работу впрок?

11. Возникало ли у вас желание работать без остановки, до тех пор, пока силы не оставят вас?

12. Есть ли у вас склонность пренебрегать режимом питания?

13. Часто ли вы берете работу на дом, прерываете из-за работы выходные дни или отпуск?

14. Случалось ли вам жаловаться на забывчивость?

15. Считаете ли вы, что начальство и коллеги вас недооценивают?

16. Случалось ли вам время от времени просыпаться на 1,5-2 часа раньше, чем нужно?

17. Замечали ли вы, что в последнее время у вас значительно снизилась потребность в сексе?

18. Испытываете ли вы время от времени нестерпимое желание съесть кусочек шоколада, выкурить сигарету или выпить?

19. Замечали ли вы, что ваша работоспособность значительно повышается к концу дня?

20. Бывают ли у вас периоды снижения или повышения аппетита?

*Если вы ответили «да» на 4-6 вопросов, значит, уровень сверхответственности у вас повышен, а значит, имеются шансы стать трудоголиком.*

*Если количество положительных ответов превысило 7 или 8, у вас критический уровень сверхответственности и вам следует подумать, как избавиться от «мании усердия».*

## Научитесь расслабляться

Как уже говорилось, стрессовое состояние не является опасным, если оно завершается фазой расслабления. Главная ваша задача — правильно организовать этот процесс.

Для преодоления стресса очень полезно отвлечься от причины, которая его породила. Оторвитесь от работы, сделайте перерыв. Если у вас выходной день, не садитесь с утра пораньше за компьютер, забудьте хотя бы на время об электронной почте. Если у вас отпуск и вы собираете вещи, чтобы куда-нибудь съездить, оставьте ноутбук дома. Отключите мобильный телефон. Только так вы можете расслабиться и избавиться от последствий

стресса. Уезжая — уезжайте, не устраивайте в номере отеля рабочий кабинет.

Средняя продолжительность отпуска в странах ЕС около 4 недель. Меньше отпуск длится в США и Японии — 2-недели. В нашей стране оплачиваемый отпуск тоже довольно продолжительный — 28 дней. Медики выяснили, что лучше разбивать отпуск на две части, используя каждую один раз в полгода. Чтобы полностью отрешиться от проблем, нужно, чтобы отпуск длился две недели. Если отдыхать больше, выход на работу через месяц может стать дополнительным стрессом. Если отдыхать меньше двух недель, как это делают, например, в Мексике, где оплачиваемый отпуск продолжается всего 6 дней, расслабиться полностью вряд ли удастся. Считается, что первые несколько дней люди, привыкшие работать на износ, делают попытки отрешиться от трудовых будней. Где бы они ни находились (на даче, на Лазурном берегу или в тропических лесах Амазонии), их мысли то и дело возвращаются в офис. Затем еще 2 дня они начинают понемногу расслабляться и только к началу следующей недели, наконец, ощущают себя на отдыхе. После двухнедельного отпуска перспектива вновь оказаться на работе кажется даже приятной. Если вы относитесь к разряду трудоголиков, имейте в виду, что трехдневный и даже недельный отпуск не поможет вам расслабиться и избавиться от накопленного негатива, связанного со стрессами. Если вы настолько заняты, что не позволяете себе ходить в отпуск, подумайте хотя бы о других людях, которым ваш отпуск нужен, чтобы отдохнуть от вас.

Старайтесь ходить на работу пешком. Если это невозможно, пройдите пешком хотя бы 2-3 остановки.

Если вас настиг стресс, совершите прогулку по лесу, парку или хотя бы по улице. Даже 5-минутная прогулка поможет вам изменить свое отношение к проблеме. Не торопитесь принимать решение сразу, принятое впопыхах, оно, скорее всего, окажется неверным.

Сделайте хотя бы несколько физических упражнений. Потянитесь, помашите руками, совершите наклоны и приседания.

Используйте глубокое диафрагмальное дыхание, с его помощью можно значительно снизить стресс. Вдыхая, наполняйте воздухом живот. Выдыхая, выпускайте воздух. Это нужно делать медленно, желательно без участия грудной клетки.

Хорошо помогает расслаблению массаж, он улучшает работу лимфатической системы, выводит из организма токсины, улучшает сон, который, как известно, тоже является прекрасным лекарством от волнений и стрессов.

Расслабляет и помогает обрести душевное равновесие ароматерапия. Найдите «свой» запах (он должен быть натуральным, а не синтетическим) и пользуйтесь им.

Ванна с ароматическими маслами, аромалампа и даже просто платок, источающий аромат лаванды, хвои, мандарина — выберите «свой» запах. Хорошо помогают бороться со стрессом и улучшают сон эфирные масла розы, герани, мяты, шалфея и ряда других растений.

Значительному снижению стресса способствует медитация — метод, при котором можно сконцентрироваться на глубинных мыслях и ощущениях, не отгораживаясь при этом от повседневной жизни. Медитация — не сон и не состояние транса. Медитируя, вы расслабляетесь, освобождаете сознание от скопившегося там напряжения и мозг от залежей ненужной информации. После нескольких занятий медитацией вы обретете опыт и сможете вводить себя в состояние, которое позволяет достаточно спокойно реагировать на всевозможные стресс-факторы.

Если вы переживаете волнение, тревогу, связанную со стрессом, просто выпейте воды, это поможет вам прийти в себя, почувствовать себя увереннее. Всегда держите на рабочем месте бутылку с минеральной водой.



## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3	ГЛАВА 4. КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ....	156
ГЛАВА 1. ЧТОБЫ ВСЕ УСПЕВАТЬ, НУЖНО УМЕТЬ ПЛАНИРОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ. ....	8	Классификация стандартов корпоративного тайм-менеджмента .....	156
Что мы знаем о времени. ....	8	Тайм-менеджмент и приемы управления персоналом. ....	159
Наука управления временем. ....	13	ГЛАВА 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И ТВОРЧЕСТВО — ВЕЩИ СОВМЕСТИМЫЕ .....	165
Кому и зачем нужен тайм-менеджмент. ....	15	ГЛАВА 6. ВРЕМЯ И СТРЕСС. ....	171
Пожиратели времени. ....	16	Основные признаки стресса. ....	171
ГЛАВА 2. КАК СТАТЬ ВЛАСТЕЛИНОМ ВРЕМЕНИ. ....	20	Основные источники стресса на работе. ....	172
Постановка цели. ....	20	Способы осуществления контроля над стрессом. ....	173
Планирование. ....	27	Стресс сверхответственности. ....	182
Потоки информативного ливня. ....	57	Научитесь расслабляться. ....	186
«Не откладывай на завтра...». ....	70		
Учитесь говорить «нет». ....	75		
Вносите коррективы в общение. ....	81		
Не стремитесь к совершенству. ....	85		
Поручайте свои дела другим людям. ....	87		
Умейте чередовать работу и отдых. ....	100		
ГЛАВА 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ .....	103		
Индивидуальный подход к управлению временем. ....	103		
Искусство организованности. ....	111		

**Куликова Вера Николаевна**  
**ЗАСТАВЬТЕ ВРЕМЯ РАБОТАТЬ НА ВАС**

Ответственный за выпуск *Л.И. Янцева*  
Художественный редактор *И.А. Озеров*  
Редактор *Е.Н. Биркина*  
Корректор *В.В. Водяницкий*  
Верстка *Т.В. Семеновой*

Оригинал-макет подготовлен литературно-художественным агентством «Абсолют-Юни», г. Саратов

Литературно-художественное агентство  
ООО «Абсолют-Юни»  
410052, Саратов, Международный пр-д, 1,  
оф. 5, тел. 8 (8452) 67-76-73, 67-75-39.  
E-mail: absol@rol.ru

Подписано в печать с готовых диапозитивов 14.12.2007.  
Формат 84×108<sup>1/32</sup>. Бумага типографская. Гарнитура «Прагматика».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 10,08. Уч.-изд. л. 7,34.  
Тираж 5 000 экз. Заказ № 7971

ЗАО «Центрполиграф»  
111024, Москва, 1-я ул. Энтузиастов, 15  
E-MAIL: CNPOL@DOL.RU  
WWW.CENTROPOLIGRAF.RU

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14