

T A S C H E N G U I D E

Просто! Практично!



Йорг Knoblauch, Хольгер Вельте

Управление временем

2-е издание

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

Управление временем



TASCHEN GUIDE

Просто! Практично!

Изданы

Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления
Руководство командой
Техники манипуляции: распознавание и противодействие
Йога на работе и дома
Память. Тренировка памяти и техники концентрации внимания
Самоменеджмент. Эффективно и рационально
Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать
Учимся принимать решения
Практика психологического давления
Правила хорошего тона. Как вести себя во время пребывания за границей
Секреты эффективного делового общения
Как добиться признания
Секреты обаяния. Как оказывать влияние на людей
Управление проектами
Техники ведения беседы
Техники креативности
Проведение презентаций
Мотивация
Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно
Прощай, стресс! Лучшие техники релаксации

Управление временем

Zeitmanagement

Prot. Dr. Jörg Knoblauch, Holger Wöltje

Haufe

TASCHEN GUIDE
Просто! Практично!

Йорг Knoblauch,
Хольгер Вёлтье

Управление временем

2-е издание,
стереотипное

 ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

Москва 2006

УДК 159.937.53
ББК 88.3+60.564.0
К53

Lizenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags, Bundesrepublik
Deutschland, Freiburg i. Br., 2003

Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag, Federal Republic
of Germany, Freiburg, 2003

Лицензионное издание Издательства Рудольф Хауфе,
ФРГ, Фрайбург, 2003

Кноблаух, Йорг.

К53 Управление временем / Йорг Кноблаух, Хольгер Вёлтье; [пер. с нем. Д. В. Ковалевой]. — 2-е изд., стер. — Москва : Омега-Л, 2006. — 144 с. : ил., табл. — (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!). — Доп. тит. л. нем. — ISBN 5-365-00395-0.

I. Вёлтье, Хольгер.

Агентство СІР РГБ

В этой книге речь идет об управлении временем. Ее цель — научить читателя быть хозяином собственного времени. Помимо зарекомендовавшей себя техники управления в книге приводятся компетентные советы по планированию времени, которые облегчат его рациональную организацию. В качестве своеобразного тренинга выступает хорошо разработанная система самоконтроля и разнообразные упражнения.

Книга написана простым, ясным и доступным языком, обильно иллюстрирована примерами.

Предназначена для широкого круга читателей.

УДК 159.937.53
ББК 88.3+60.564.0

ISBN 5-365-00395-0 (рус.)
ISBN 3-448-05193-4 (нем.)

© 2003, Rudolf Haufe Verlag
GmbH et Co.KG
© Омега-Л, 2006

TaschenGuide – **все, что Вы должны знать**

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и для профессионалов, которые желают быстро освежить свои знания.

Вы экономите время и можете эффективно применять полученные знания на практике.

Авторы рассказывают о каждой теме просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволяет Вам быстро и четко ориентироваться в книге.

Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы послужат Вам необходимым инструментом в работе.

Данные издания могут послужить оперативным и наглядным пособием для рабочих коллективов в различных организациях и на предприятиях.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: info@omega-l.ru. Будем рады Вашим откликам.

Содержание

- 8 ■ **Предисловие**
- 9 ■ **Ваш ключ к эффективному управлению временем**
- 10 ■ Протестируйте свое отношение ко времени
- 12 ■ Цель — это когда я знаю, чего я хочу достигнуть
- 25 ■ Умение выделять главное
- 27 ■ Расставляем приоритеты
- 38 ■ Как правильно сказать «нет»?
- 40 ■ Достижение жизненного равновесия
- 53 ■ **Планируйте свои задачи и время**
- 54 ■ Планирование помогает выигрывать время
- 58 ■ Потребность во времени и скольким временем мы располагаем
- 62 ■ Как планировать свой день?
- 68 ■ Учимся составлять план на неделю
- 72 ■ Работаем с системой самоконтроля
- 77 ■ Рациональное использование ежедневников и электронных записных книжек

Планируйте свой рабочий день	■	89
Борьба с «пожирателями» времени	■	90
Как эффективно проводить встречи и вести телефонные переговоры?	■	98
Учитесь перепоручать свои обязанности другим	■	105
Наведите порядок на своем рабочем месте	■	109
Справляемся с потоком электронных писем	■	114
Станьте хозяином своего времени	■	121
Все управляют временем по-разному. К какому типу принадлежите Вы?	■	122
Как менять свои привычки?	■	131

Предисловие

У Вас часто возникает чувство, что Вы не успеваете за временем? Или что мчитесь от одного установленного срока к другому? Или все никак не можете найти время на то, что давно уже хотели сделать? Если это про Вас, то значит настала пора вплотную заняться эффективным управлением своего времени.

С помощью этой книги Вы научитесь рационально планировать свой день и неделю. Вы узнаете, как определить свою цель, как правильно расставить приоритеты, как бороться с «пожирателями» времени и, наконец, как добиться от своей работы большей эффективности. Наряду с уже зарекомендовавшей себя техникой управления временем, мы также приводим целый ряд полезных советов, которые облегчат Вам планирование. Завершенность данной книге придают многочисленные упражнения и системы самоконтроля.

Научиться правильно управлять своим временем, усовершенствовать этот навык — задача, которую требуется решать не только сегодня-завтра, а на протяжении всей жизни. И все же как только Вы начнете следовать основным правилам, то быстро добьетесь первых результатов. Немного самодисциплины — и количество стрессов вскоре уменьшится, а Вы приобретете свободное время, которое сможете потратить на то, что для Вас является действительно важным. Для того чтобы получать наслаждение от каждого прожитого дня, стремитесь к переменам, и тогда цель жизни станет чуточку ближе.

Проф., д-р Йорг Knoblauch, Хольгер Вёлтье

Ваш ключ к эффективному управлению временем

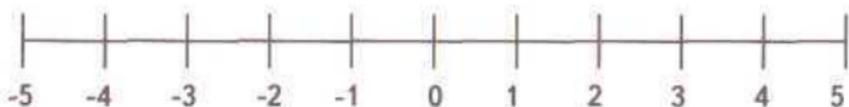
«Когда я не знаю, на какую гавань мне нужно держать курс, тогда ни один ветер не будет для меня попутным.»

Сенека

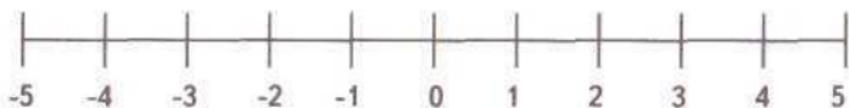
Протестируйте свое отношение ко времени

Ниже Вы найдете восемь кратких утверждений, которые помогут Вам выяснить свое отношение ко времени. Не задумываясь долго, отметьте крестиком точку, в которой Вы находитесь сегодня.

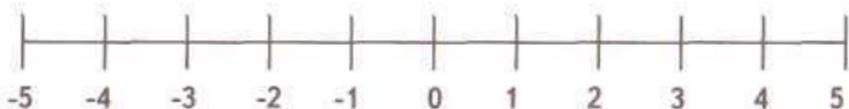
1 У меня есть четкая цель, на которую я постоянно ориентируюсь, и я всегда знаю, чего хочу достигнуть.



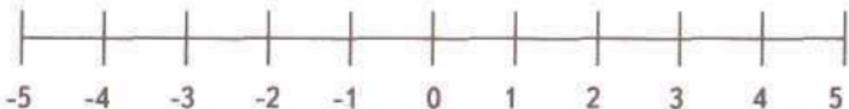
2 Я знаю ключ к достижению этой цели, и с его помощью я двигаюсь дальше и устанавливаю четкие приоритеты.



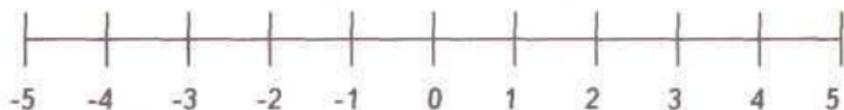
3 Я всегда чувствую себя уравновешенным и могу быстро выходить из стресса — моя жизнь сбалансирована.



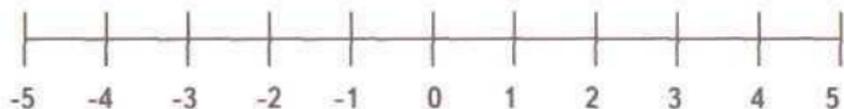
4 Я составляю себе планы на день и на неделю, пользуюсь ими и при этом постоянно их улучшаю.



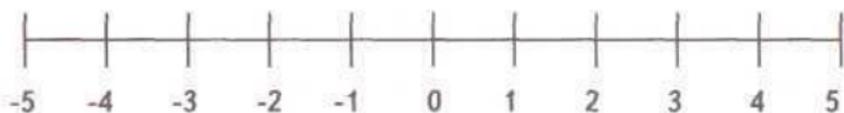
5 Я располагаю некоторой системой планирования времени и рационально использую ее при составлении планов.



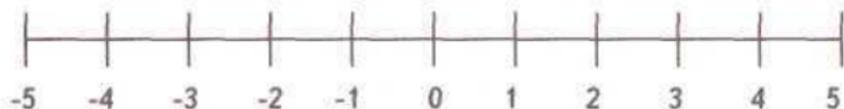
6 Нарушения и отклонения от плана я держу под контролем. Я сам отлично справляюсь со всеми бумагами и электронной корреспонденцией.



7 Я знаю свои сильные и слабые стороны и знаю, в чем я более всего силен.



8 Мой девиз: «У меня получится!». У меня есть четкий план действий, с помощью которого я совершенствую свое умение управлять временем.



Как работать с книгой?

Чтобы извлечь максимальную пользу из этой книги, начните работу с утверждения, в котором у Вас самый низкий показатель. В этой области Вам нужно будет добиться наибольших изменений.

Вопросы с первого по третий соответствуют ключевым понятиям первой главы «Ваш ключ к эффективному управлению временем». Четвертое и пятое утверждения рассматриваются в главе второй «Планируйте свои задачи и свое время», тема шестого вопроса относится к третьей главе «Планируйте свой рабочий день». Вопросы семь и восемь принадлежат к последней главе «Станьте хозяином своего времени».

Цель - это когда я знаю, чего хочу достигнуть

В этой главе мы хотели бы рассказать Вам небольшую историю.

Почему цель так важна для нас?

Утром четвертого июля 1952 г. надо всем калифорнийским побережьем простирался туман. Тридцатью четырьмя километрами западнее, на острове Каталины в воду вошла тридцатичетырехлетняя женщина, собираясь плыть в сторону Калифорнии. Она решила стать первой женщиной, преодолевшей это расстояние. Ее звали Флоренс Чадвик. Она была уже известна как первая женщина, переплывшая пролив Ламанш в обоих направлениях. Вода была просто ледяная, а туман настолько густой, что Флоренс едва могла различить сопровождавшую ее лодку.

Миллионы людей наблюдали за ней по телевизору. Сопровождающим приходилось даже стрелять из

винтовок, чтобы защитить Флоренс от подплывающих акул. Самой большой проблемой, с которой ей пришлось столкнуться в этом рекордном заплыве, была не усталость, а ледяная вода.

Пятнадцать часов спустя Флоренс, совершенно ооченевшая от холода, попросила, чтобы ее вытащили из воды. Плыть дальше она была не в состоянии. Ее мать и тренер, плывшие в лодке рядом с ней, сказали, что берег уже совсем близко. Они уговаривали Флоренс не сдаваться, но когда пловчиха взглянула в сторону калифорнийского побережья, то не увидела ничего, кроме густого тумана, и она снова попросила вытащить ее из воды. Несколькими часами позже, когда Флоренс согрелась, она испытала шок от своей неудачи. Ее вытащили из воды всего в полумиле от калифорнийского побережья!

Один репортер спросил ее: «Скажите, пожалуйста, мисс Чадвик, что помешало Вам проплыть эти последние полмили?». — «Мне помешал туман, — ответила она. — Если бы только я смогла увидеть землю, я бы справилась. Когда человек уже не может больше плыть и не видит своей цели...»

Обоснование цели

«Мне помешал туман — если бы только я смогла увидеть землю...» — эта фраза мисс Чадвик стала крылатой. Так как она потеряла из виду свою цель, то сдалась прежде, чем достигла ее. То же самое происходит ежедневно со многими людьми во всевозможных жизненных и профессиональных областях.

Лишь четкая цель позволяет добиться выдающихся результатов. Вы сможете проложить правильный путь к ее достижению и сделать первый шаг в нужном направлении только тогда, когда знаете, к чему именно хотите прийти.

Именно поэтому приведенные ниже вопросы являются такими важными.

- Каковы мои профессиональные цели?
- Каковы мои умственные цели? (Какие способности я хочу развить в себе?)
- Каковы мои личные и общественные цели?
- Каковы мои духовные цели? (Что я хочу сделать со своей душой? В чем заключается смысл моей жизни и поступков?)
- Каковы мои финансовые цели?

■ Когда мы достигли какой-то поставленной цели, то это является не только поводом для гордости и радости, но также и стимулом к дальнейшим успехам и достижениям.

Что влечет за собой отсутствие цели?

Когда у нас нет цели, то мы не можем составить себе план дальнейших действий. Поскольку мы сами не знаем, чего хотим достигнуть и что будет являться для нас успехом, то не сможем прийти и ни к каким положительным результатам. Это в свою очередь приводит к разочарованию и заниженной самооценке. В конце концов, жизнь начинает казаться нам бессмысленной и скучной, мы теряем всякое желание

двигаться дальше и ставить перед собой какую бы то ни было цель. Получается замкнутый круг.

Пример

Антон Кремер должен был продолжить управление магазином мужской одежды, которым владел до этого ушедший на покой отец. «Я должен привести лавку в порядок, — подумал он. — Здесь все так старомодно.» Однако для этого требовалось много денег и энергии. Не будучи прирожденным предпринимателем, господин Кремер взялся за дело весьма неохотно. Пребывая в полной нерешительности и раздумывая, стоит ли ему продолжать дело отца, господин Кремер так ничего и не поменял. Так прошел целый год. В конце концов, разочарованный господин Кремер оставил дело.

Замкнутый круг при отсутствии цели



Когда у нас отсутствует цель, мы попадаем в негативную спираль, которая влечет нас все ниже и ниже

Цель приносит успех

Однако выход из этого замкнутого круга все же существует. Ставя перед собой сначала маленькие, простые, но при этом достижимые цели, мы уже прокла-

дываем себе путь к успеху. И когда цель, наконец, достигнута, это придает нам уверенности в своих силах. Мы прекрасно себя чувствуем и ощущаем прилив новой энергии. У нас появляется необходимость устанавливать перед собой новые цели, которые могут быть уже немного выше прежних.

Самое важное — это не ставить перед собой в самом начале слишком высоких целей. Вы, конечно же, должны приложить некоторые усилия к достижению намеченной цели, но она при этом обязана быть реально осуществимой (см. с. 18).

Уже доказано, что ясная, четко сформулированная цель приносит успех.

Цели и карьера

Одно из регулярно проводимых в Гарвардском университете США исследований на тему «Процесс становления выпускников учебных заведений в течение длительного временного периода» дало следующие результаты.

83 % выпускников не имеют перед собой никаких целевых установок, касающихся карьеры. Их средняя заработная плата берется за основу. С ее помощью проводится сравнение.

14 % выпускников имеют четкую карьерную цель, однако не изложили ее на бумаге. Они зарабатывают в среднем в три раза больше, чем выпускники из первой группы.

3 % респондентов поставили перед собой четкую цель, касающуюся их дальнейшей карьеры, и дали ей письменное определение. Они зарабатывают примерно в десять раз больше, чем выпускники, принадлежащие к первой группе.

Вы, очевидно, не ожидали столь малой цифры, не так ли? Однако если Вы остановите кого-нибудь на улице и спросите его: «Есть ли у Вас четкая, изложенная на бумаге цель жизни или хотя бы цель, которую Вы хотели бы достигнуть за год?», то в 97 % случаев получите отрицательный ответ.

■ Гарвардское исследование цели проясняет еще один аспект: письменное изложение приносит ясность в мышление. Тот, кто хранит свои мысли лишь в голове и думает, что это и есть цель, — ошибается. ■

Сначала все выходит наоборот и лишь только потом - так, как задумано

Причина, по которой многие люди избегают ставить перед собой какие бы то ни было цели, состоит в том, что в прошлом они испытали разочарование. Сперва они задумали что-то, но потом все вышло совсем не так.

Анекдот

Стоит турист на платформе и ждет запаздывающий поезд. Идет дождь со снегом и градом. И это еще больше ухудшает его и без того плохое настроение. Наконец, совершенно взбешенный, он обращается в информационное бюро: «Зачем вообще нужно расписание поездов, если его все равно никто не придерживается?». На что служащий бюро спокойно ему возражает: «А откуда бы Вы тогда узнали, что Ваш поезд опаздывает уже на 20 минут, если бы у нас не было никакого расписания?».

Этот маленький анекдот показывает, что только тот, у кого есть цель, может судить об отклонении от нее

или знать, что он находится на неверном пути. Только он может решать от ситуации к ситуации, как ему поступать в случае отклонения от намеченной цели. При определенных обстоятельствах нередко требуется приспособиться к ним или даже внести коренные изменения в поставленную перед собой цель.

■ В этой связи работу с целью мы определяем так: проводить изменения. ■

Как сформулировать свои цели?

Цель имеет четыре свойства, два из которых являются основными, а остальные из них выводятся:

- измеримость;
- осуществимость.

Измеримость

Измеримость означает, что с помощью своих целей Вы можете ответить на все основные, так называемые «детские», вопросы: кто? что? сколько? где? когда? зачем?

Осуществимость

Ставьте перед собой достаточно высокие и побуждающие к действию цели, но при этом они должны быть выполнимыми. «Если можешь представить, то сможешь и сделать» — эта английская поговорка в данном случае не верна. У каждого человека есть определенные границы собственных возможностей, да и внешние обстоятельства накладывают некото-

рые ограничения. Будьте оптимистичны, но при этом принимайте во внимание и окружающую реальность. Например, для многих людей желание похудеть за неделю на десять килограмм является абсолютно неосуществимым. И в то же самое время многие не верят, что по прошествии нескольких месяцев или даже лет все вполне достижимо. Просто положитесь на себя и спокойно ждите. Только тогда, когда Вы предпримете попытку совершить что-то великое, то сможете этого достигнуть.

Ваши цели должны иметь положительную мотивацию

Чтобы запрограммировать себя на оптимальный результат при достижении своих целей, Вы должны найти для них положительную формулировку. Отрицательные высказывания будут Вас только тормозить. Например, ни в коем случае нельзя формулировать свою цель так: «Я не хочу стать еще толще, чем я есть». Гораздо лучше будет так: «К концу года я буду удерживать свой вес на отметке в восемьдесят пять килограммов, а к следующему лету я похудею до восьмидесяти».

■ «Тот, у кого нет цели, не может найти правильного пути. И тогда вся его жизнь превращается в замкнутый круг.»
Христиан Моргенштерн ■

Формулируем цели из своих желаний

Можно ли назвать целью следующие формулировки: «Я хочу сделать больше для своего дальнейшего образования», «Я хочу стать более хорошим отцом»?

Помните, выше мы определили критерии: измерима ли цель? Осуществима ли она? В данном случае все ясно: обе формулировки осуществимы, но не измеримы.

Пример: формулировки целей, обещающие успех

Хорошая формулировка цели, которая помогла бы Вам сделать первый правильный шаг, может быть следующей.

«Завтра утром я пойду на курсы и выберу подходящую мне программу. За этот год я пройду, по крайней мере, один языковой курс и при этом буду еще заниматься дома каждый день хотя бы по пятнадцать минут.»

«На каждой неделе, начиная с сегодняшнего дня, я буду, что бы ни случилось, выделять в своем расписании час на занятия теннисом с дочерью. Мы будем идти до теннисного корта пешком, чтобы за эти полчаса пути спокойно поговорить.»

Упражнение: сформулируйте из своих желаний цели

Следующие высказывания — это неясные желания. Сформулируйте из них четкие цели.

- Когда-нибудь я хочу совершить путешествие в Америку.

- Я хочу занять руководящий пост в фирме, где я работаю, и больше зарабатывать.

- Я хочу стать более хорошим супругом и улучшить наши отношения. Мы слишком мало разговариваем друг с другом.

- Если у меня когда-нибудь будут деньги, я буду ездить на новом «Мерседесе».

■ Цели должны быть измеримы, осуществимы, записаны на бумаге и положительно сформулированы. ■

Продумываем жизнь с конца

Следующее упражнение поможет Вам выяснить, что для Вас в жизни самое главное. Кроме того, оно является тренировкой для построения отдаленных целей. Выделите себе, по крайней мере, двадцать минут времени. Будет лучше, если Вы выполните данное упражнение письменно. Запишите все свои мысли и выводы, благодаря этому Ваше подсознание будет интенсивнее прорабатывать их, и позднее Вы сами сможете вернуться к ним и рассмотреть более подробно.

Упражнение: надгробная речь

Представьте себе, что через пять лет Вы оказываетесь наблюдателем на чьих-то похоронах. Вокруг стоит много людей, и все они очень печальны.

Вы словно парите над собравшимися, заглядываете с интересом в гроб, а там — лежите Вы. Многие из присутствующих произносят короткие и трогательные прощальные речи. Среди говорящих — Ваши коллеги, Ваш шеф, супруг (или супруга), Ваши дети, друг, возможно, несколько знакомых из какой-либо общественной или социальной организации, к которой Вы принадлежите. Все говорящие рассказывают о том, что Вы значили для них и при этом отбирают лишь

самое важное и укладываются в несколько предложений.

Отметьте для себя: что говорят эти люди? Что бы Вы хотели, чтобы они сказали? Какими будут надгробные речи, если Вы будете продолжать жить так, как жили до сих пор?

Найдите свою цель в жизни и цель, которой Вы хотели бы достигнуть через год

Теперь речь пойдет о том, как вывести цель (цели) своей жизни и как ее (их) правильно сформулировать. С помощью результатов вышеприведенного упражнения Вы легко сможете найти ответы на следующие вопросы. Спросите себя:

- чего я хочу достичь в жизни?
- какие у меня есть мечты и желания?
- какие люди самые важные в моей жизни?

Подумайте, уделяете ли Вы этим людям, мечтам и целям внимание, которого они заслуживают.

Запишите здесь свою жизненную цель:

Самое важное — не терять свою жизненную цель (или цели) из виду даже в серые будни. Постоянно спрашивайте себя, способствует ли то, что Вы делаете в настоящий момент, ее (или их) достижению.

Следующий шаг: разбиваем свои цели на более мелкие

Вы сможете достичь своей жизненной цели только тогда, когда будете постоянно работать над ней. Напишите, что конкретно должны сделать к следующему дню, месяцу, году. Планируйте сверху вниз, от малой цели к более значительной.

От жизненной цели - к планированию времени



Источник: www.tempus.de.

Разделяя большие задачи на более мелкие промежуточные этапы, мы словно «устанавливаем буйки в открытом море», которые указывают, как далеко мы в общей сложности продвинулись и с каким участком пути нам предстоит бороться дальше. Это помогает нам не падать духом и не сдаваться.

Цели - на что Вам нужно обратить внимание

- 1 Краткосрочные цели необходимы, чтобы знать, что Вам нужно делать завтра. Долгосрочные цели нужны Вам для того, чтобы сделать краткосрочные и среднесрочные цели непрерывными, а также чтобы привнести в свою жизнь смысл и нужное направление.
- 2 Не держите свои цели только в голове. Самым лучшим будет записать их в ежедневник. Работайте над рациональным распределением своего времени и над достижением равновесия на всех жизненных уровнях (подробнее см. на с. 40).
- 3 Постоянно концентрируйтесь на своей цели. Спрашивайте себя: «Поможет ли мне то, чем я сейчас занимаюсь, в достижении моей цели?». Если нет, то поменяйте данную деятельность на ту, которая сможет продвинуть Вас дальше.
- 4 Каждый день пытайтесь прийти хотя бы к одной важной цели и не прекращайте работать, пока не достигнете ее. Таким образом, Вы в самое короткое время выработаете у себя привычку не только ставить перед собой цели, но и достигать их.
- 5 Если Вы вдруг сбились с пути или обнаружили, что допустили ошибку в намеченном плане действий, то подыщите новый путь к достижению своей цели.

Умение выделять главное

То, что срочно, — не всегда важно, а то, что важно, — не всегда срочно. Поэтому научитесь прежде всего отличать «важное» от «срочного». В этом Вам поможет принцип Парето.

Правило Парето: 80/20

Вильфредо Парето жил в XIX веке и занимался вопросами богатства и дохода, земельных угодий и их владельцев. В своих исследованиях он натолкнулся на один факт, который показался ему весьма важным. Он обнаружил повторяющуюся математическую зависимость между частью людей (выраженной в процентах от общего количества населения) и уровнем дохода или богатством этой группы. Таким образом, он установил, что в самых разных странах 80 % имущества сконцентрировано у 20 % населения. Конечно же, у Парето этот показатель получился ниже, чем при более точном процентном распределении и с учетом того факта, что распределение богатства среди населения невозможно было точно рассчитать.

Этот феномен выявился и во всех остальных областях жизни, позднее он стал приниматься во внимание в таких областях, как оптимизация процессов производства и управление временем. Вот типичный пример такого подразделения: около 80 % следствий обусловлены лишь 20 % причин (от общего числа), а 80 % результатов восходят

к 20 % приложенных усилий и т.д. Это правило, разумеется, вполне может быть использовано при распределении нашего времени и при достижении результата.



Принцип Парето показывает: 80 % результата мы часто достигаем лишь за 20 % нашего времени

Еще несколько примеров на принцип Парето:

- 20 % клиентов обеспечивают 80 % товарооборота;
- 20 % продукта приносят 80 % прибыли;
- 20 % поверхности ковра изнашиваются на 80 %;
- 20 % производственного процесса порождают 80 % брака;
- 80 % создания обусловлено 20 % участия, а оставшиеся 20 % создания зависят от остальных 80 % участия.

■ Сконцентрируйтесь на вещах, которые имеют для Вас решающее значение. Чтобы двигаться вперед по жизни, необязательно делать все, что только можно, и выполнять любые задачи. Отфильтровывайте для себя лишь то, что действительно для Вас важно. ■

От производительности к эффективности

Производительность означает «делать вещи правильно», и при этом так, чтобы достигнуть хороших результатов в течение запланированного нами времени. Мы сможем добиться этого, если будем выполнять свои рабочие обязанности так хорошо и быстро, как только возможно.

Эффективность означает «делать правильные вещи». Если мы хотим прийти к некому определенному следствию/результату, то мы должны делать только то, что приведет нас прямо к нему. Мы работаем эффективно тогда, когда заботимся в первую очередь о самых необходимых вещах, вместо того чтобы позво-



Производительная работа: Все ли Вы правильно делаете?

лить им потонуть в бесконечном потоке других дел. Работать эффективно прежде всего означает концентрацию внимания на том, что ведет к наибольшему успеху.

Пример: эффективная и производительная работа

Допустим, Вам нужно написать большое количество электронных писем. Смогли бы Вы работать с большей производительностью, если бы владели десятипальцевой системой набора? Навык быстрого чтения «по диагонали» и функция автоматической простановки подписи в Ваших электронных письмах также значительно облегчат Вам обработку поступающих и исходящих сообщений.

Все это хорошо и очень важно, однако Вы совершенно растеряетесь, когда, вернувшись из четырехнедельного отпуска, обнаружите в своем почтовом ящике более сотни новых сообщений. Здесь Вам поможет только эффективная работа: Вы выискиваете самые важные сообщения и работаете в первую очередь с ними. Все остальные письма Вы сортируете по адресам отправителей и работаете с ними после или же когда у Вас будет на это время. Вся рекламу и спам удалите сразу, новости можно тоже удалить или же переложить в другую папку, чтобы почитать потом. Подобный отбор и является частью эффективной работы.

Упражнение

• Опишите два вида деятельности, в которых от Вас требуется прежде всего производительность.

1. _____
2. _____



Эффективная работа: тот, кто делает необходимое, экономит время

- Опишите два вида деятельности, в которой от Вас требуется эффективность.

1. _____
2. _____

Расставляем приоритеты

Само слово «приоритет» содержит в себе латинскую приставку «prio», которая означает «перед, прежде». Расстановка приоритетов — это когда Вы ежедневно решаете, что нужно сделать в первую очередь для того, чтобы достиг-нуть своих целей.

Работаем с принципом Эйзенхауэра

Принцип Эйзенхауэра поможет Вам приступать к своим задачам и работе по порядку в соответствии с расставленными приоритетами. И для этого прежде все-

го спросите себя: являются ли данные дела важными или срочными?

Согласно принципу Парето 20 % наших задач будут по всем параметрам важными. Забавно, но большинство из них также являются срочными.

Исполнение важных дел приближает Вас к намеченной цели. Срочные же дела переключают на себя Ваше внимание, не оказывая при этом большого влияния на Вашу цель. Наиболее важные дела и задачи, ведущие к успеху и достижению целей, ни в коем случае не должны отодвигаться назад под давлением дел неважных, но срочных.

Однако, к сожалению, все мы имеем тенденцию начинать с второстепенных, несущественных дел, так сказать, «размениваться по мелочам». Лежащие на рабочем столе печатные бланки кажутся нам гораздо привлекательнее, чем вот уже в течение нескольких дней откладываемый нами важный проект.

Поэтому обращайтесь в первую очередь внимание на те задачи, которые больше всего могут повлиять на Ваш успех. В этом Вам помогут приоритеты.

■ Чтобы достичь наилучших результатов, Вы должны потратить большую часть своего времени на действительно важные дела и задачи. ■

Небольшой тест: важно или срочно?

Отметьте крестиком правильный вариант (только один).

1. Вы решились работать над достижением своей «годовой» цели. Однако все это еще лежит «отложенным в долгий ящик».

важно или срочно ?

2. Вам только что принесли газету. Прочитать газету сейчас — это

важно или срочно ?

3. Вы решили, что будете раз в год посещать зубного врача. Год уже прошел, а Вы так и не побывали в стоматологии.

важно или срочно ?

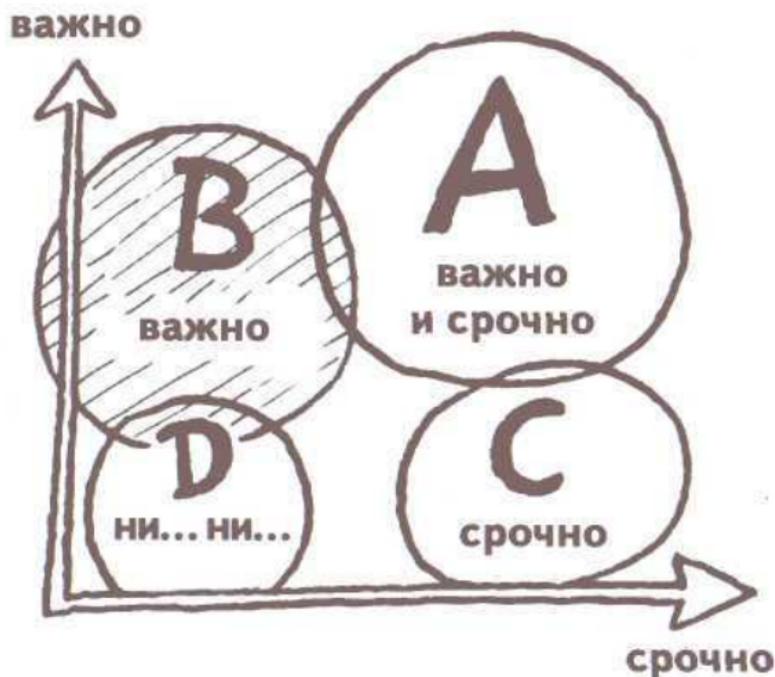
Правильные ответы:

вопрос 1 — важно; вопрос 2 — срочно; вопрос 3 — важно.

Распределяем свои задачи в соответствии с приоритетами

Принцип Эйзенхауэра позволяет комбинировать только два критерия — важно и срочно, таким образом, получается четыре класса приоритетов. Для успешного планирования Вам необходимо проанализировать и классифицировать все стоящие перед Вами задачи. И тогда у Вас выстроится иерархичный список, благодаря которому Вы будете знать что, когда и как нужно делать.

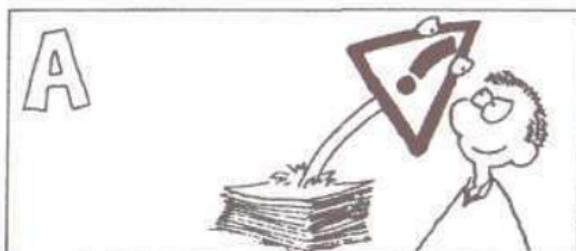
Принцип Эйзенхауэра



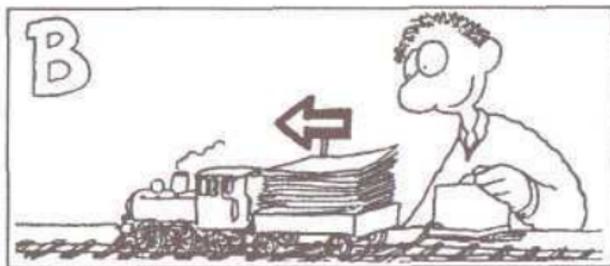
Принцип Эйзенхауэра помогает правильно расставлять приоритеты

Иерархичный список Эйзенхауэра

А- приоритет: это дела, которые необходимо сделать сегодня, поскольку они являются срочными и необходимыми.



В-приоритет: важные дела, которые не обязательно делать сегодня. Просто регулярно выделяйте себе время на выполнение дел В и найдите им место в своем расписании. Выполнение задач из этой группы обеспечит успех и приблизит Вас к намеченной цели.



Очень часто дела *В* просто откладываются в долгий ящик, поскольку они не являются срочными. И все же их своевременное выполнение позволит избежать многих проблем.

Пример: задачи В

Вам нужно подготовить доклад к заседанию правления, вполне возможно, что он даже принесет Вам повышение по службе. У Вас в запасе есть целый месяц, однако, если Вы будете судорожно составлять доклад в последние два дня перед заседанием, то это может привести Вас к кризису.

Для всех, кто вынужден составлять многочисленные документы, задачей В безусловно является приобретение навыка десятипальцевого метода набора. Даже если на это потребуется тридцать часов Вашего времени — не страшно, в будущем, умея быстро печатать, можно сэкономить массу времени, больше того, чем раньше начать обучение, тем лучше.

Подобное значение имеет и так называемый опрос покупателей, проводимый для улучшения продукта, благодаря чему значительно повысится такой показатель, как удовлетворение покупателя.

В частной жизни задачей *B* можно назвать регулярное профилактическое обследование у врача, которое позволит выявить особые угрозы вашему организму и предотвратить серьезные заболевания и, как следствие, последующие долгие недели нетрудоспособности.

С-приоритет: навыки, овладение, которыми кажется нам срочным делом, но не является важным. Сюда относятся: умение сохранять спокойствие, перепоручать свои обязанности (так сказать, «умение отправлять делегации») или говорить «нет». С помощью этого Вы выиграете время для решения важных задач из группы *B*.



D-приоритет: сюда относятся дела, которые не являются ни важными, ни срочными. Вы можете спокойно отложить их в ящик для бумаг или же, если речь идет о сроках или некоторых заданиях, отказаться от них или же просто перепоручить сделать это кому-то еще. Сознательно оградите себя на время от выпол-

нения дел *D*, которые позволяют отдохнуть и развлечься в дни наибольшего стресса.

Пример: список приоритетов для менеджера по продукции

A-приоритет: проект с установленным сроком сдачи; устранение недостатков в потоке поступления новой продукции на рынок; разрешение проблем доставки товара.

B-приоритет: разработка нового продукта; анализ и проверка количества продаж; активное оздоровление экономики; работа с Интернетом; предоставление ответов на основные вопросы крупных клиентов.

C-приоритет: проверка и отправление счетов; чтение самой важной корреспонденции, отчетов и новостей; отслеживание товарооборота; составление объявлений о вакантном месте практиканта; подготовка диаграмм, отражающих данные о продукции; подбор фотографий для презентации и графическое оформление текстов.

D-приоритет: рекламная корреспонденция; предложения о ненужных товарах и услугах; желанная встреча с г-ном Ивановым, устраиваемая с целью поделиться опытом; непрерывные письма с шуточными видеороликами и красочными фотообоями для рабочего стола.

Расстановка приоритетов - сделайте это правильно

- 1 Распределите все Ваши задачи и обязанности по вышеуказанным группам *A*, *B*, *C* и *D*. Таким образом Вы отделите «нужное» от «бесполезного».
- 2 Помните: «важное» коренным образом отличается от «срочного». «Важное» приближает намеченную

- Вами цель, но при этом оно не обязательно является «срочным». «Срочное» же, наоборот, требует Вашего непосредственного внимания.
- 3 Обратите внимание на так называемое «правило преимущества»: «важное» стоит перед «срочным». Не обязательно выполнять все то, что требует спешки. Постарайтесь не подчиняться больше диктатуре срочных дел, поскольку в ней таится следующая опасность: мы начинаем отвлекаться на то, что является срочным, но абсолютно неважным и не обязательным.
 - 4 Для разумного планирования Вашего времени данный совет будет весьма полезен: всегда начинайте работу с задания, стоящего под номером 1 в группе А, а не с того, что стоит под номером 3 или 4, как бы привлекательны и интересны они ни были. Если к концу рабочего дня Вы не успели справиться со всеми задачами и делами из группы А, то продолжайте работу с ними и на следующий день. Не делайте других заданий, пока не закончите с первыми.
 - 5 Каждый день работайте над какой-нибудь задачей из группы В, требующей больших временных затрат. Наряду со своими повседневными делами Вы должны также думать о своих «стратегических» важных задачах и целях. Только так Вы сможете уже сегодня обеспечить себе «завтрашний» успех! Также Вам помогут в этом жизненные роли и «галечный» принцип, которые будут подробно рассмотрены в разделах, посвященных балансу (с. 40) и планированию на неделю вперед (с. 68).

Уясните себе раз и навсегда, что у Вас никогда не хватит времени на все то, что вам хотелось бы сделать, и на то, чего хотят от Вас остальные. Позаботьтесь о том, чтобы использовать свое время лишь на действительно важные для Вас вещи, которые могут приблизить поставленную Вами перед собой цель. А время Вы можете выиграть лишь в том случае, если научитесь говорить «нет» и отказываться выполнять необязательные дела.

Тест: правильно ли Вы расставляете приоритеты?

Теперь, в завершение, Вы можете проанализировать свое умение расставлять приоритеты. Обратите внимание: только задачи, являющиеся действительно важными для Вас, могут входить в группы приоритетов *A* и *B*!

- 1 Сколько процентов от общего времени Вы проводите в каждом из четырех кругов? (*A*, *B*, *C*, *D*— см. график на с. 32.)

A: _____ %

B: _____ %

C: _____ %

D: _____ %

- 2 К какой бы группе Вы отнесли дела, которыми займетесь завтра?

1. _____ = _____ -приоритет

2. _____ = _____ -приоритет

3. _____ = _____ -приоритет

4. _____ = _____ -приоритет

3 Теперь запишите, на что или на кого Вы бы хотели затрачивать больше времени, чем обычно, а на что хотели бы сократить время.

Я бы сократил(а): _____

Вместо этого: _____

Как правильно сказать «нет»?

К сожалению, в жизни встречается много ситуаций, в которых другие люди крадут наше время безо всяких веских причин. Возможно, с Вами решил поболтать коллега, у которого в данный момент есть на это время. Или же Вы должны выполнить чью-то работу, которая не является Вашей прямой обязанностью. С такими ситуациями Вы должны бороться, особенно если в данный момент пустяковый разговор или же благородная помощь попросту отнимают у Вас время.

Разумеется, мы должны найти время, если кто-то сильно нуждается в нас или хочет от нас что-то важное. Однако у готовности помочь тоже должны быть свои границы, особенно если другие используют Вас для достижения собственных целей. Или же если Вы исключительно из-за этой готовности помочь не можете приступить к своим собственным обязанностям и задачам. Если Вы можете сказать всего лишь «да», но не можете больше сказать «нет», то у Вас уже не будет хватать времени на выполнение собственных дел или на достижение собственных целей.

Такое маленькое словечко «нет» является при этом самым «времяэкономным» словом, которое только существует. Будьте же мужественны! Произносите уверенное «нет», когда кому-то что-то от Вас нужно, и это что-то может Вам в данный момент очень помешать. Если же вещь, о которой Вас просят, того стоит, то договоритесь о сроке, к которому Вы должны будете ее сделать.



С помощью слова «нет» Вы вовремя защитите себя от чрезмерной нагрузки

Но прежде всего научитесь говорить «нет» так, чтобы никого не обидеть. Самое простое — это показать своему визави, что Вас интересуют его цели, но в то же время разъяснить ему, что из-за поставленной перед Вами задачи Вы не можете сейчас (или вообще) выполнить его просьбу.

Тренировочное задание

- 1 Выясните для себя: в чем заключается основная причина, по которой Вы не можете или не хотите сказать «нет»? В чем заключаются Ваша личная причина и Ваши страхи, которые мешают Вам сказать «нет»?
- 2 Превращение: как нужно сказать «нет» для того, чтобы оно было принято Вашим начальством, коллегами или сотрудниками? Вы можете даже как-нибудь потренироваться говорить «нет» в ролевой игре с друзьями или коллегами. Для этого выберите какую-нибудь подходящую примерную ситуацию, случающуюся с Вами каждый день, в которой Вы хотели бы сказать «нет». Предварительно придумайте достойную причину для отказа.

■ Самое простое правило при управлении временем гласит: «Говорите «нет» всегда, когда это возможно, а «да» — лишь тогда, когда необходимо». ■

Достижение жизненного равновесия

Чтобы добиться максимальных результатов, Вам необходимо достичь жизненного равновесия. В этом разделе мы дадим Вам несколько советов, как, несмотря на все возрастающие стрессы и лихорадочную скорость нашей жизни, научиться жить в гармонии с самим собой.

Впрочем, профессор Лотар Дж. Сейверт, ведущий европейский эксперт в области управления временем

и жизнью, рассматривает жизненный баланс как основную фактор, основанный на успешном управлении временем.

В чем я испытываю давление?

Вопрос: «Что или кто меня угнетает?» можно решить только самостоятельно. Обдумайте еще раз, что именно Вас обременяет.

- Конфликты с коллегами.
- Конфликты с начальством.
- Ситуация на работе (слишком много или, наоборот, слишком мало нагрузки).
- Финансовая ситуация.
- Проблемы со временем, слишком много дел.
- Болезнь.
- Конфликты в личных отношениях и т.д.

Укажите в нижеприведенной таблице, в каких жизненных областях Вы испытываете давление или нехватку чего-либо.

Проанализируйте полученные результаты следующим образом: можете ли Вы жить со всем этим? Жить в гармонии с самим собой? Или же здесь выявляется большое неравновесие?

Мое окружение и я: в чем я испытываю угнетение?

■ Работа	
■ Семья, друзья	
■ Тело и здоровье	
■ Душевное равновесие	
■ Финансы	

С помощью достижения правильного жизненного равновесия во всех областях Вы почувствуете себя не только уравновешенным, но и способным творить и работать во всех сферах жизни. Непродолжительные, действующие Вам на нервы нагрузки в одной из областей Вы вполне можете компенсировать энергией, взятой из других.

Согласовываем жизненные роли

Так называемые жизненные роли помогут Вам в повседневной спешке найти время и силы для успешной работы во всех сферах жизни и для концентрации на своих основных задачах. Жизненная роль — это не что иное как одна из областей Вашей жизни, за которую Вы несете ответственность. Вы должны заботиться о каждой области постоянно и регулярно. Большой дефицит в какой-то из сфер жизни через некоторое время начинает оказывать негативное влияние на Вашу удовлетворенность и работоспособность в остальных сферах.

Четыре сферы уравновешенной жизни таковы:

- работа;
- социальные отношения (коллеги, дети, супруги, друзья);
- сознание;
- я (спорт, различные хобби, дальнейшее саморазвитие — не относящееся к профессиональной сфере деятельности, и т.д.).

Выделяйте не более семи жизненных ролей

Выявите семь наиболее важных для Вас жизненных ролей, но не более, так как в противном случае Вы не сможете уделять им равное внимание. Позаботьтесь о том, чтобы в этом равновесии были представлены все уровни Вашей жизни.

Примеры жизненных ролей:

- начальник/начальница, коллега, член производственного совета, руководитель отдела и т.д.;
- дочь, сын, друг/подруга, супруг(а), мать, отец, бабушка, крестный/крестная;
- садовод-любитель, партнер по теннису, кладоискатель, председатель какого-либо общества, волонтер Красного Креста.

Обратите внимание, что Вы также еще несете ответственность за свое финансовое положение, здоровье, отдых и душевное равновесие.

Разработайте свой собственный «Мастер-план»

В идеале все Ваши жизненные роли и связанные с ними цели должны содержаться в этом «Мастер-плане». Для составления «Мастер-плана» (см. ниже) Вам понадобится в среднем 15 минут. При этом Вы должны примерно раз в год, например, где-нибудь ближе к дню Вашего рождения, брать в руки этот план, пересматривать его и перерабатывать.

- 1 Просмотрите еще раз результат, полученный Вами при формулировке своих целей (с. 24).
- 2 Определите свои жизненные роли.

«Мастер-план»

Жизненные роли	Жизненные цели	«Годовые» цели
1. Руководитель проекта	Проводить тренинги для руководителей проектов (в своей фирме или самостоятельно)	Успешно завершить проект X; разработать руководство (учебник)
2. Член математического общества	Внести свой вклад в математику	Семинары по выходным
3. Супруг	Прожить жизнь в любви и согласии и вместе встретить беззаботную старость	Совместное путешествие в Индию
4. Отец	Помочь детям найти свое призвание	Поддержать Луизу в ее желании поступить в институт, а Христиана — в его занятиях музыкой
5. Председатель шахматного клуба	Помогать молодым шахматистам сделать карьеру	Оказать финансовую поддержку следующему турниру
6. Повар-любитель	Опубликовать книгу с рецептами со всего света	Съездить в Марокко, чтобы изучить там национальную кухню
7. Член совета церковной общины	Создать скульптуру	Провести тренинг с двумя другими членами общины

3 Определите для каждой роли свою цель, соответствующую жизненной цели.

4 Каждую неделю находите для каждой Вашей жизненной роли, по крайней мере, по одной задаче В (с. 33), которой посвящайте примерно 90 минут времени.

Пока мы не продумаем и не построим план нашей жизни, мы не сможем успешно двигаться дальше. И пока мы будем пользоваться лишь расплывчатыми жизненными целями, мы сможем идти к ним только

кружным путем. Мы будем испытывать разочарования, упадок сил и потери огромного количества времени, поэтому — планируйте свою жизнь! Формулируйте цели из своих желаний и потом, с их помощью, приступайте к работе.

Зачем думать о смысле?

Почему и для чего мы «гнем спину» каждый день? Для того, чтобы когда-нибудь ездить на самой последней модели «мерседеса»? Или же потому, что Вам нравится учить чему-либо людей? Может, потому, что Ваша заветная мечта — купить себе современнойший ноутбук? Или же из-за того, что Вы всегда хотели стать редактором одной ежедневной газеты, разыскивающим самые последние новости и представляющим их в самом четком, кратком и объективном виде?

Вопрос о смысле есть самый важный аспект в теории управления временем. Он играет решающую роль в выявлении стимулов, побуждающих нас работать, и в наших достижениях. Он важен для того, чтобы мы когда-нибудь не обнаружили, что потратили свое драгоценное время на нечто, оказавшееся при более близком рассмотрении совершенно бесполезным. Средняя продолжительность действия такого стимула, как повышение заработной платы, в самых богатых странах составляет около двух недель (поскольку рассматривается общий уровень жизни). Многие сотрудники организаций по оказанию помощи, таких как Красный Крест, или волонтеры, принимающие участие в спасении пострадавших от наводнений, очень часто не получают за свою работу практически никакого материального вознаграждения.

дения, которое является одним из главных стимулов в нашей повседневной деятельности. Для таких людей это не самое главное, ведь все их усилия, затраченные на оказание помощи, компенсируются высвобождением огромного количества положительной энергии.

Мы просто обязаны знать ответ на вопрос о смысле наших поступков для того, чтобы в период кризиса не потерять почву под ногами. Когда стрессы на работе кажутся уже невыносимыми или когда в нашей жизни неожиданно происходит что-то, выбивающее нас из колеи, мы должны знать ответ на этот вопрос для того, чтобы устоять и не свернуть с верного пути. Чаще всего вопрос о смысле нашей жизни и поступков возникает при какой-либо неудаче, тяжелой болезни, внезапной смерти близкого и горячо любимого нами человека, и только тогда становится ясно, задумывались ли мы над этим вопросом заранее или же старательно избегали его.

Рассмотрим эту проблему еще раз с практической стороны: попробуйте поразмыслить над своими целями (с. 14) (на это Вам понадобится некоторое время). Прежде всего необходимо найти индивидуальное решение. Это решение будет зависеть от Ваших жизненных ценностей, имеющих для Вас смысл. Допустим, Вы хотите гораздо больше времени проводить с семьей и заслужить любовь своих детей. Для этого Вам необходимо будет найти какой-нибудь способ освободить свои выходные дни.

■ «Ибо что поможет человеку, если он завоеует весь мир и потеряет свою душу?»

Библия ■

Почему и ради чего мы живем?

Йостейн Гаардер задает в своей книге «Мир софистики» следующие вопросы.

- Как создается мир?
- Лежит ли в основе всего происходящего какое-нибудь желание или смысл?
- Существует ли жизнь после смерти?
- Как мы должны жить?

Каково Ваше мнение по этому поводу? Запишите свои размышления. Задайте себе вопросы: бессмысленна ли жизнь? Можно ли вывести в ней хоть какой-нибудь смысл? Какой? Как Вы определите этот смысл?

И совершенно не важно, верите ли Вы в Бога или в какую-то иную высшую силу или же вообще из зрелых соображений не делаете этого, — что бы ни являлось для Вас смыслом жизни, найдите ответы на поставленные выше вопросы! Многим требуются на это годы и даже десятки лет. Но когда-нибудь все же наступает момент, когда нам нужно срочно найти ответ. И будет жаль, если мы подумаем: почему же я раньше не выяснил это? Поэтому из зрелых соображений поскорее ответьте на эти вопросы!

- Ответы на вопрос о смысле жизни можно найти самыми разными способами: например, задумайтесь о главных ценностях Вашей жизни и запишите свои мысли по этому поводу; поговорите с людьми, читающими Библию или другую религиозную или философскую литературу; уйдите в себя с помощью молитвы или медитации.

Как предотвратить депрессию?

Душевная усталость

Существует усталость, устранить которую уже не сможет ни долгий сон, ни отпуск. Эта душевная усталость не имеет ничего общего с негативными стрессами. Стресс является результатом физической усталости, возникающей из-за того, что мы не можем выполнить требований, предъявляемых нам в какой-нибудь ситуации.

Ситуация, в которой возникает стресс, является для нас сложным экзаменом и большой нагрузкой, связанной с огромным количеством заданий или тяжелых задач. При этом мы еще испытываем и сильное моральное давление, оказываемое на нас извне. Это могут также оказаться и предъявляемые нам требования, непосильные для наших физических возможностей. Их можно сравнить с чрезвычайно крутой тропой, встретившейся нам на горной экскурсии, для преодоления которой нам не хватает опыта. Еще одной причиной, приводящей к стрессу, может стать страх или перенагрузка.

Под моральным истощением, так называемой депрессией, специалисты понимают продолжительную душевную усталость. Моральное истощение может быть также вызвано длительными и повторяющимися стрессами. Однако, в отличие от стресса, депрессия — это прежде всего психическое перенапряжение, сопровождающаяся отсутствием какого-либо желания и стимула к действиям. Человеку, страдающему от морального истощения, жизнь кажется бессмыслен-

ной, ничто уже не имеет для него никакого значения. Такие люди в большинстве своем уже абсолютно нетрудоспособны, они прекращают заботиться о своих естественных душевных и физических потребностях. Любая деятельность кажется им бессмысленной и бесполезной, ничто уже не доставляет им радости. Именно поэтому для нас так важно стараться предотвратить это опасное душевное состояние, столь часто встречающееся в последнее время в нашем беспокойном и полном проблем мире. Вы сможете найти способ избежать депрессии только тогда, когда найдете свой смысл жизни, не противоречащий Вашей работе и Вашим ценностям, и обретете жизненную гармонию (см. с. 40).

15 минут каждый день для снятия напряжения

Если у Вас часто появляется ощущение, что Вы не успеваете за темпом жизни и если Вы все время куда-то торопитесь, то попытайтесь ежедневно устраивать себе так называемый тайм-аут.

- Всего 15 минут в день покоя или медитации — это возможность скинуть накопившийся балласт и возможность снова свободно взглянуть на окружающую Вас действительность;
- Всевозможные техники релаксации и снятия напряжения, например, такие как метод расслабления мышц, по Якобсону, помогут Вам разрядиться и придадут сил на оставшийся день.

«Заточка пилы»

Чтобы не переутомиться при выполнении какой-либо длительной и тяжелой работы, мы советуем Вам регулярно выполнять правило, которое мы назвали «заточка пилы». Название это происходит из одного глупого анекдота про лесоруба, который без остановки в течение нескольких часов валил деревья. Через некоторое время прораб, наблюдавший за ним последний час, спросил его: «Скажи, пожалуйста, разве ты не работал бы быстрее, если б делал иногда перерыв для того, чтобы попить и заодно наточить свою затупившуюся пилу?». На что лесоруб ответил: «Нет, так не пойдет. У меня нет времени на такие пустяки. Я слишком занят и к тому же сильно отстаю от плана».

■ Этот анекдот отражает тот феномен, с которым мы часто сталкиваемся в своей профессиональной практике. Этот феномен тесно связан с эффективностью и заданиями из группы В. Вспомните: вовремя делать необходимое. ■

Применительно же к управлению собственным временем вышеприведенный анекдот может означать следующее: регулярно планируйте свое время так, чтобы успеть «наточить пилу». Обращайте внимание не только на затрату сил, но и на то, чтобы иметь возможность вовремя восстановить их, прежде чем Вы полностью «выдохнетесь», а Ваша «пила притупится». Регулярная разминка время от времени, а также легкие занятия спортом (лучше всего три дня в неделю по полчаса) укрепляют не только здоровье, но и дух, а также повышают работоспособность.

Наряду с отдыхом и спортом (поскольку Ваша работа не связана с большими физическими нагрузками) Вы должны занять себя еще чем-то, что поможет Вам расширить умственный кругозор: например, если Ваша работа не связана с учебой, Вы можете выучить еще один иностранный язык, которым Вам давно уже хотелось овладеть. Или же Вы можете самостоятельно изучить историю и географию Австралии. Научитесь играть на пианино или печь пироги. Или займитесь решением головоломок и логических задач. Не важно, что Вы выберете для себя, — главное, чтобы это приносило Вам радость и помогало восстановить силы.

Устройте себе день отдыха

«Обычно я работаю по восемнадцать часов в день, а по воскресеньям — только шесть». Таков ответ одного из участников нашего семинара на вопрос о том, как он использует свой воскресный день. А с чего начинается Ваше воскресенье? С воскресной газеты, принесенной почтальоном? С работы, отложенной Вами на последний день?

Некоторые люди считают воскресенье и праздники скучными, пустыми и удручающими днями. Сами же тем временем только и делают, что работают, по собственному желанию или же из необходимости. Жаль, потому что мы считаем, что воскресенье — это шанс отдохнуть и расслабиться. По крайней мере, государство в этот день гарантирует нам внешний покой. А за свой внутренний покой мы должны сами нести ответственность. И здесь

речь идет не о безудержном веселье, а о настоящем отдыхе - индивидуальном, семейном или же с друзьями.

■ Подумайте: каким образом нужно отдыхать, чтобы полностью восстановить силы перед предстоящей рабочей неделей? Что приносит Вам эту компенсацию, столь необходимую для выполнения задач, и в то же время доставляет Вам удовольствие? Что может помочь Вам избежать депрессии? ■

Планируйте свои задачи и время

Умение планировать дано не каждому. И с планировкой тоже можно «переборщить». Однако с помощью нескольких советов и описанных в этой главе техник Вы сможете сэкономить время и нервы.

Планирование помогает выигрывать время

«Тот, кто много планирует, попадает в рабство к своему расписанию». — «Иногда записывать нужно слишком многое. Почему бы просто не сделать это сразу? Кроме того, не хочу быть постоянно связанным. Подробное планирование убивает всякую спонтанность».

Подобные упреки возникают достаточно часто. Однако они не справедливы. Тот, кто планирует правильно, выигрывает свободное время и для незапланированных дел, занятий и творчества. Тот, кто планирует, тоже вполне может действовать спонтанно.

Многие из нас вообще ничего не планируют и просто ориентируются на свои действия. В конце концов они попадают в состояние крайней спешки, перед ними стоит множество задач из группы *A*, которые ранее, при условии их своевременного выполнения, можно было бы отнести к группе *B*. Возможно, многим людям просто необходим сильный выброс адреналина, который происходит в критической ситуации. Или же им просто кажется, что так получается намного веселее и интереснее. Однако они должны отдавать себе отчет в том, что при «пожаре» они могут только реагировать, но не управлять ситуацией. К тому же такой тип поведения, как правило, требует гораздо больших затрат энергии и денег, чем правильный, скучный, заранее запланированный образ действий.



Тому, кто тратит больше времени на планирование своих задач, нужно гораздо меньше времени на их выполнение. Плюс, в общей сложности, он еще и выигрывает

■ Планирование — наилучший способ избавиться от спешки и выполнять все вовремя, чтобы не попасть в критическую ситуацию. ■

Впрочем, чем сложнее и объемнее задание или проект, тем больше времени Вы должны потратить на его планирование. Потому как чем лучше Вы составите план какой-либо задачи, тем больше времени Вы сэкономите при его выполнении. При этом правильное планирование значительно сокращает число ошибок.

Зачем составлять письменный план?

С помощью плана, изложенного на бумаге, Ваша голова будет свободной для более важных и актуальных дел:

- Вы больше ничего не забудете;
- Вы заключаете договор с самим собой и выполняете все намного раньше;
- Вы также сможете согласовывать свой план с партнерами, которые работают с Вами в команде;
- только письменный план позволит Вам контролировать свои действия и подводить итоги. Кроме того, он является основой для оптимизации рабочего режима.

Привыкайте расставлять приоритеты с помощью составления письменных планов. При этом учитывайте свои слабые и сильные стороны.

Выбираем подходящий метод

Подробный план, отлично подходящий одному человеку, может быть совершенно не удобен для другого. Важно не следовать тем методам, которые Вам не подходят. Попробуйте выбрать для себя один из предложенных нами испытанных методов. После того как Вы ими овладеете и уже приобретете некоторый опыт, приспособьте их под Ваши нужды.

Пример

Возможно, с помощью огромной доски с приколотыми к ней записками, цветных бумажек или же специальной

компьютерной программы Вы сможете планировать свои дела и задачи гораздо быстрее и лучше, чем на обыкновенном листе бумаги. Возможно, Вам поможет привычка планировать все до мелочей начиная с самого утра. Или же Вы делаете это позже, запланировав с утра лишь самые важные стратегические задания? Возможно, Вы чувствуете в себе наибольшую работоспособность по утрам, составляете план, который дает стимул для выполнения намеченных дел. Или же Вы, наоборот, предпочитаете проводить обзор сделанного Вами по вечерам и на его основе составлять еще более усовершенствованный план на следующий день?

Основные правила планирования

При каждом планировании Вы должны следовать таким главным правилам:

- планирование без указания времени — не планирование;
- самый главный принцип при планировании: обязательно все запишите;
- сразу же отметьте все дела, задачи и сроки в своем ежедневнике или на листе бумаги. Только благодаря этому Вы сможете в дальнейшем проводить обзор и концентрироваться на главном.

■ Не «загружайте себе мозги» слишком большим количеством дел, которые вполне можно занести в бумажный или электронный ежедневник. Всегда составляйте письменный план и «освобождайте» свою голову для более важных вещей!

Потребность во времени и сколькоим временем мы располагаем

Какую часть от общего времени нужно планировать?

Планируйте только какую-нибудь определенную часть Вашего рабочего времени, как показывает опыт, она должна составлять около 60 %. Остальные же 40 % Вы должны освободить для всяких неожиданностей, прежде всего для внезапных перебоев в работе и для «пожирателей» времени, чтобы потом не расстроилась оставшаяся часть Вашего плана. Кроме того, старайтесь избегать ситуаций, когда запланированное Вами дело занимает больше времени, чем Вы планировали.

Правило 60:40

Рабочее время	
Распланированное время: 60 %	Время, оставленное свободным для всяких неожиданностей: 40 %

Для обычного десятичасового рабочего дня соотношение 60:40 означает, что утром Вы подвергаете планированию только шесть часов от всего дня. Остальные же четыре часа Вы оставляете свободными для непредвиденных происшествий и всяческих задержек, чтобы иметь возможность вовремя все испра-

вить. Если же ничего непредвиденного не происходит, то Вы просто выполняете задания из Вашего списка необходимых дел, соблюдая при этом иерархию приоритетов. (Для того чтобы посмотреть, как выглядит такой список, дочитайте до с. 67.)

Вопросы, которые необходимо задать себе перед планированием

- 1 Сколько времени из этих 60 % Вы можете распланировать самостоятельно? Сколько уже запланировано благодаря назначенным встречам и распоряжениям шефа? Оцените процентное соотношение!
- 2 Определите главных «пожирателей» Вашего времени: какой тип людей, заданий или ситуаций наиболее часто что-то от Вас «хочет»? Наблюдается ли в этом какая-нибудь закономерность? Какая?
- 3 Руководство, как правило, может самостоятельно планировать Ваше время, и иногда, например, Ваш день может напоминать работу сотрудника «горячей линии». Кроме того, это влечет за собой больше неожиданностей и непредвиденных ситуаций. Найдите для себя в случае необходимости свой собственный ключ, подходящий к Вашей профессиональной сфере и кругу задач. Вы вовсе не обязаны сразу же прийти к «золотому решению». Экспериментируйте в течение двух-трех недель с каким-нибудь одним показателем, который после недолгих размышлений покажется наиболее осмысленным. И как только Вы почувствуете, что этот показатель подходит Вам практически, остановитесь.

Соединяйте однородные задания в одно

Вместо того чтобы выполнять задания в том порядке, в котором они возникают, связывайте похожие задания в своем плане в одно — это намного разумнее. Наиболее полезным является блок, составленный из следующих разделов:

- телефонные разговоры;
- написание писем или отправка электронной почты;
- работа с отраслевыми журналами;
- работа со счетами, накладными, составление финансовых отчетов;
- стратегическая деятельность, планирование целей и т.д.

Подумайте: какой тип «блок-схем» Вы смогли бы реализовать на практике? Когда и с какими оговорками?

Планируйте свое свободное время

Так называемый «тихий час» может значительно повысить Вашу производительность. Если Вы принадлежите к типу людей, постоянно готовых к общению, то Вы тем более не должны тратить на разговоры этот единственный час, в который предоставляется возможность спокойно поработать. В это время Вы можете, например, сконцентрироваться на заданиях из группы *B*, чтобы не терять их из виду.

Внесите «тихий час» в свой распорядок дня в качестве времени для совещаний или общения с клиентами, при этом будет лучше поступать так ежедневно.

Если Вы располагаете гибким рабочим графиком, то можете приходить на работу на час раньше, прежде, чем Ваши коллеги приступят к своим обязанностям, или же наоборот — уходить на час позже. Точно так же Вы можете перенести свой обеденный перерыв. Таким образом Вы сократите число телефонных переговоров и коллеги будут отрывать Вас значительно реже. Еще лучше будет, если на это время Вы вообще поставите телефон на автоответчик или же договоритесь с коллегами, чтобы в это время они переводили звонки на себя. И наоборот: Вы можете применить все это для какого-то другого отрезка времени.

Задумайтесь о том, как Вы сообщите своему окружению о том, чтобы они не беспокоили Вас в упомянутый период времени, например, можно повесить табличку «Пожалуйста, не беспокойте», закрыть дверь и т.д. Если кто-то хочет переговорить с Вами, попросите его перенести встречу. Во многих рабочих коллективах часто бывает удобным выделить какое-то специальное время для переговоров, например с 13:00 до 16:00. После непродолжительного периода «адаптации», в течение которого Вам придется труднее всего (лучше быть готовым к этому с самого начала), Вы будете весьма удивлены, насколько хорошо работает данный способ.

■ По возможности выделяйте себе каждый день какой-нибудь «тихий час», в который Вы сможете спокойно работать. ■

Как планировать свой день?

Примите во внимание кривую Вашей производительности

Производительность каждого человека напрямую зависит от ежедневного колебания его работоспособности. В общем все люди делятся на «жаворонков» и «сов». Никакой из этих двух типов не лучше и не хуже другого, они различаются только временем наибольшей работоспособности.

Как колеблется производительность в течение дня?

Прежде всего необходимо сказать: самый высокий и самый низкий показатель работоспособности индивидуален для каждого человека. Сама же кривая производительности и ее колебания построены на основании обобщенных, среднестатистических показателей.

Однако после обеда снижение работоспособности наблюдается абсолютно у всех. Тот, кто пытается бороться с этим «упадком сил» с помощью крепкого кофе, должен знать, что таким образом он только продлит его. После обеда можно ненадолго вздремнуть (15 минут наиболее оптимальный вариант), пойти про-

гуляться или же посвятить полчаса физическим упражнениям. Все это кардинальным образом меняет кривую Вашей производительности и сполна окупается вновь приобретенной энергией во второй половине дня.

Тот, кто может себе это позволить, должен делать подобную паузу и после ужина. Еще в Средние века монахи с помощью таких перерывов и легкого сна сохраняли работоспособность для ночной переписки книг.

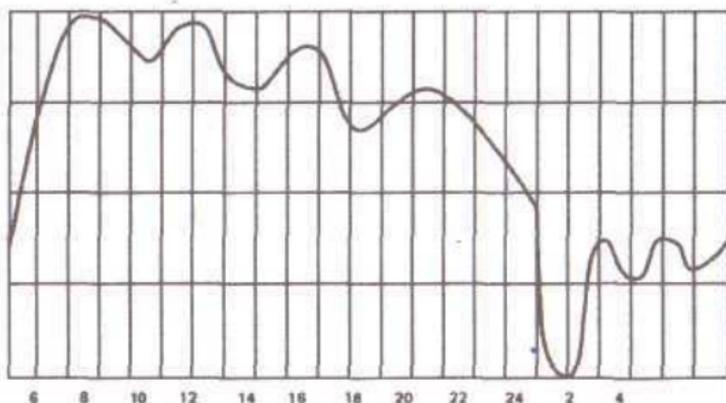
К какому типу работоспособности Вы принадлежите?

Знание кривой своей работоспособности помогает лучше распределять свои обязанности и позволяет работать с большей производительностью.

Возможно, что Вы принадлежите к «жаворонкам» — этот тип теперь встречается гораздо реже, так как телевизор поменял наши привычки. Если Вы с утра легко просыпаетесь, чувствуете себя совершенно бодрым и сразу же идете на работу (Вашу работоспособность отражает нижний график), то для выполнения самых сложных и важных дел, требующих к себе повышенного внимания и работоспособности, Вы должны прежде всего использовать утро и первую половину дня.

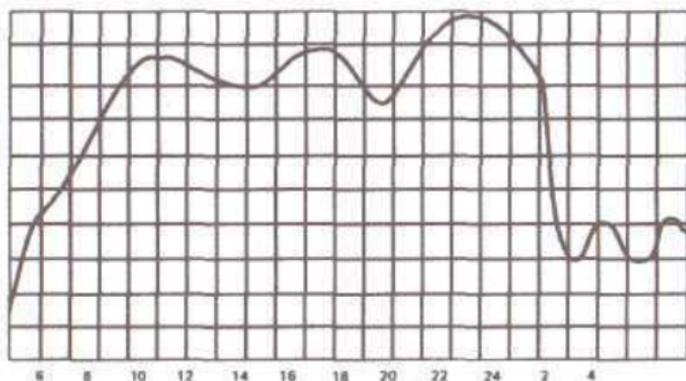
Если же Вы, наоборот, находитесь в лучшей форме по вечерам (см. «Кривая производительности для "сов"»), тогда используйте это время для того, чтобы сконцентрироваться и работать без перерыва в течение нескольких часов.

Кривая производительности для «жаворонков»



«Жаворонки» добиваются наибольшей производительности по утрам

Кривая производительности для «сов»



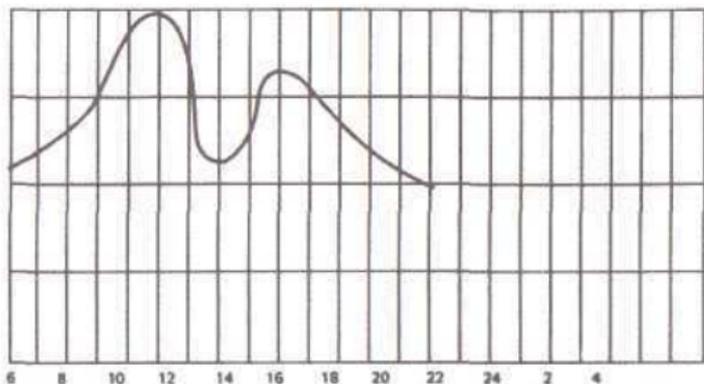
«Совы» работают с большей продуктивностью между 8 и 10 часами вечера

Обратите также внимание на кривую ежедневных отвлекающих факторов

Телефонные звонки, посетители, пришедшие без предупреждения, незапланированные совещания, коллеги,

которые хотят переговорить с Вами, — в определенное время дня подобные отвлекающие факторы учащаются. Все это очень хорошо видно на нижеследующем графике. При планировании своего дня Вы не должны упускать из виду эту кривую.

Ежедневные отвлекающие факторы



Перебои в работе возникают в строго определенное время

Планируйте свои дела в соответствии с кривой производительности и с кривой отвлекающих факторов

Составляйте план Вашего дня в соответствии с рассмотренными выше графиками. Если, например, Вам необходимо поработать над текстом договора, Вы должны выбрать для этого тот момент времени, в который показатель Вашей работоспособности находится в верхней точке, а показатель отвлекающих факторов — в нижней.

Кроме того, будет просто прекрасно, если Вы начертите обе рассмотренные кривые, отображающие Ваше состояние в какой-нибудь наиболее типичный (или

не типичный) для Вас день. Найдите временные отрезки, в которые у Вас самая высокая работоспособность при низких «отвлекающих» показателях. Когда наступает этот самый оптимальный для Вас час?

Итак, составляем план на день

Здесь речь пойдет о том, как именно нужно планировать свой день. Составляйте себе каждый вечер план на следующий день, а к началу новой недели или же как раз в конце недели составляйте план на неделю.

■ **День — это самая короткая и обозримая единица Вашего персонального планирования. Тот, кто не справляется со своим дневным расписанием, едва ли сможет достигнуть далеко идущих целей.** ■

Мы опросили тысячу человек с целью узнать, сколько им требуется времени на составление хорошего плана их рабочего дня. Почти все ответили единогласно: от восьми до десяти минут. Используйте это время для того, чтобы спланировать свой день.

И еще один совет перед началом: начинайте пораньше. Это означает, с одной стороны, начинайте свой день как можно раньше, чтобы сразу же можно было приступить к своим обязанностям. В особенности это касается «жаворонков» (см. кривую производительности). А с другой стороны (это правило для всех типов), приступая к работе, начинайте с самых важных задач и дел, а не с питья кофе, разговоров или чтения газет.

Работаем со списком необходимых дел

Для облегчения планирования своего дня мы рекомендуем Вам освоить технику составления так называемых списков необходимых дел (также известных как перечень работ или список заданий).

Список необходимых дел на день

Что нужно сделать?	Группа приоритета	Сделано ли?
Позвонить г-ну Нейманну по поводу ПК	<i>B</i>	✓
Проверить дизайн упаковки	<i>C</i>	
Подготовить отчет за месяц для правления	<i>A</i>	
Составить предварительное описание продукта	<i>B</i>	
Подготовить различные сорта чая для встречи	<i>C</i>	
Просмотреть рекламные проспекты	<i>D</i>	
...		

- 1 Лучше всего планировать свой день накануне. Запишите в своем списке необходимых дел (или же в своем календаре) все задания, которые должны быть выполнены завтра.
- 2 Проверьте свой список еще раз и распределите дела в соответствии с приоритетами. Что из намеченного можно сделать уже сегодня?
- 3 Составьте дополнительный список небольших дел, на выполнение которых требуется всего несколько минут. И когда у Вас в какой-то момент образуется

- короткая «пауза», выполните одно из этих заданий.
- 4 Внесите в отдельный список необходимых дел все те задания, которые Вы не успели еще доделать к концу рабочего дня или которые присоединились в ходе работы.

Учимся составлять план на неделю

Чтобы достигнуть жизненного равновесия, иметь возможность регулярно уделять время своим жизненным ролям, а также быстрее выполнять задания из группы *B* в будние дни, необходимо составить себе предварительный план на предстоящую неделю. С помощью «галечного» принципа (Covey S. R. *Der Weg zum Wesentlichen, Zeitmanagement der vierten Generation*. Frankfurt, 1997) Вы зложите «фундамент» наследующую неделю, на основе которого позднее сможете «построить» дневные планы.

■ Планирование на неделю за счет своей гибкости дает возможность достаточно свободно распределить все дела и оставить место для каких-то внезапных, незапланированных происшествий и «горящих» заданий из *A*-группы, не сваливая все в одну кучу. В то же самое время неделя довольно хорошо обозрима во временном плане. ■

Планируем по «галечному» принципу

«Галечным» этот принцип назван из-за следующего ассоциативного сравнения. Возьмите большой стеклянный кувшин и заполните его на 40 % водой. Затем насыпьте туда большое количество песка и под конец киньте немного гальки. Теперь уже наш кувшин наполнен до краев. И все же Вам нужно опустить в него еще несколько больших камней, однако уже после второго камня вода начнет переливаться через край. Этот образ символизирует собой лихорадочный, незапланированный день, в котором все внимание уделено срочным мелочам (в нашем кувшине это вода, песок и галька), а на действительно важные дела места уже не хватает. Вполне возможно, что какое-то большое дело Вам все-таки удастся туда поместить, поскольку оно является срочным и важным одновременно. При этом Вы чувствуете, что Вам просто необходимо «положить в кувшин» еще одно задание из группы А, поскольку его невыполнение может «стоять Вам головы» (примерами такого задания являются встреча правления, заключение договора/сделки с крупными клиентами); поэтому Вы старательно «втискиваете» в план Вашего дня оба этих задания. Со всеми этими делами Вы, в конце концов, чувствуете себя словно «белка в колесе». Кроме того, большие задания из группы В, выполнение которых Вы отложили на будущее, и предстоящие Вам «горящие» дела А, оставленные в стороне, оказываются полностью проигнорированными Вами.

Начинайте всегда с важных дел

Когда у Вас много работы, Вы не должны приступать к ней бессистемно и лихорадочно. Подумайте сперва, какие из дел для Вас самые важные, например, это может быть проект договора, декларация о подоходном налоге или же какие-либо важные решения вроде покупки машины. Эти-то дела и обязанности Вы должны учитывать при составлении плана в первую очередь. Алгоритм составления разумного плана на неделю может выглядеть следующим образом.

1. Прежде всего положите в «кувшин» самые большие и тяжелые камни. Это будет означать, что Вы запланировали дела в соответствии с главными приоритетами (*A* и *B*, см. с. 32). Ваша неделя при планировании должна быть настолько заполнена, чтобы оставалось еще место для менее важных дел и для «запасного» времени (вспомните о правиле 60:40, см. с. 58).
2. Затем добавьте к «большим камням» «мелочь» (воду, песок и гальку). Здесь речь идет о заданиях из групп *C* и *D*. Для многих из них нужно совсем немного пространства. Такими делами могут оказаться телефонный разговор, отправка и просмотр электронной почты, беглый просмотр менее важных поступивших предложений и т.д.
3. Вполне возможно, что при таком подходе какая-то часть дел останется невыполненной, но то, что осталось «снаружи», — вещи менее важные по сравнению с теми, которые Вы уже распланировали и для которых выделили время.

■ Не слишком увлекайтесь интерпретацией вышеописанного образа. Суть состоит в следующем: выделяя прежде всего время для самых важных дел, Вы получаете возможность успешно выполнить большую часть задуманного. ■

Пример: планирование на неделю с успешным распределением всех дел

В субботу вечером г-н Нейманн завершил свою рабочую неделю составлением нового плана. Это заняло у него всего полчаса. Г-н Нейманн сделал краткий обзор прошедшей недели и составил новый список необходимых дел, в который вошли как новые, так и старые невыполненные задания. При этом невыполненные и неважные дела из старого списка он не стал «перетаскивать» в новый, а просто подчеркнул. Затем г-н Нейманн посмотрел на список своих жизненных ролей и соответствующих им целей. Он выделил для каждой роли по одному заданию из группы *B* и отвел на их выполнение по 90 минут ежедневно. Таким образом, за неделю он уделит время каждой из семи ролей. Если же на неделе выдастся меньше заранее оговоренных встреч и дел (переговоры, поездки), он сможет вставить в уже составленные планы некоторых дней еще одно задание из группы *B*. В конце г-н Нейманн составил себе подробный план на понедельник. Исходя из своего десятичасового рабочего дня, он отвел шесть часов на выполнение тех заданий, которые имели для него наибольшую важность и соотносились с приоритетами из групп *A* и *B*.

В понедельник г-н Нейманн начал работу в соответствии с составленным им заранее планом. Через некоторое время один коллега обратился к нему с небольшой проблемой, которую он легко решил за полчаса. Ему повезло: больше ничего непредвиденного не произошло, и он отклонился от

плана всего на один час. Оставшиеся два с половиной часа свободного времени он сможет потратить на что-то более важное. Потом в течение полутора часов г-н Нейманн работал над следующими пунктами своего плана, запланировал на вторник некоторые другие важные задачи В и заранее назначенные встречи и решил посвятить оставшиеся часы улучшению своего плана и графика работы.

Для планирования на неделю «галечный» принцип является наиболее оправданным. Кроме того, Вы вполне можете отдельно распланировать какие-то определенные дни.

■ Составленный Вами по «галечному» принципу план на неделю, в котором первое место отведено действительно важным заданиям, а оставшееся пространство может использоваться по Вашему личному усмотрению, является ключом к разумному использованию времени и к уравновешенной жизни. ■

Работаем с системой самоконтроля

Для регулярно устанавливаемых сроков и заданий рекомендуется еженедельно (ежемесячно и ежегодно) составлять так называемые контрольные таблицы. На них Вы должны отметить все то, о чем Вам обычно нужно не забыть подумать заранее.

Контрольные таблицы должны отвечать на следующие основные вопросы.

- Что для этого нужно?
- Что нужно сделать в первую очередь?

- Выполнены ли все условия?
- Обо всем ли я подумал(а)?
- Все ли выполнено?

Тот, кто постоянно работает с контрольными таблицами, может подтвердить, что в определенных сферах деятельности они помогают сэкономить огромное количество времени. Подобные таблицы можно весьма успешно применять не только в профессиональных областях, но и в личной жизни.

Преимущества контрольных таблиц

- Работа с ними экономит Ваше время.
- Уменьшают риск совершения ошибок при часто повторяющихся событиях и похожих ситуациях.
- С их помощью Вы встаете на путь к улучшению ритма жизни. Составляя их, Вы открываете для себя новые варианты обогащения и улучшения рабочего процесса.
- Наконец, они облегчают всякие объяснения, столь часто отнимающие у Вас драгоценное время. Если Вы покажете их своим сотрудникам или коллегам, те смогут быстро справиться с определенными задачами и обязанностями.

Как составлять контрольные таблицы?

По правилам, контрольная таблица должна быть составлена таким образом, чтобы все действия, которые необходимо принять во внимание для достижения положительного результата, были выстроены по порядку. Все должно быть по возможности конкретно и просто. То, что уже выполнено, должно сразу же отмечаться.

Пример: контрольная таблица, составленная для организации встречи

Контрольная таблица: встреча в ...	Время	✓
■ Разослать приглашения по электронной почте		
■ Забронировать комнату для переговоров		
■ Составить запрос на технику		
■ Составить список участников		
■ Заказать обед		
■ Заказать зал в ресторане на вечер		
■ Затребовать всю документацию		
■ Собрать всю документацию, систематизировать ее и сделать копии		
■ Подготовить комнату переговоров (еще за день до встречи)		
■ Раздать рекламные образцы новой продукции		

Отдельные пункты содержат в себе меры, которые необходимо принять лишь для решения каких-то определенных задач, однако они являются в то же самое время и условиями, выполнение которых поможет Вам добиться успеха в задуманном.

Где и когда составлять контрольные таблицы?

В принципе Вы можете составлять контрольные таблицы везде, где встречаются похожие действия и ситуации или же регулярно происходят одни и те же процессы. Вот несколько примеров из профессиональной сферы.

- Вы подготавливаете текст договора.
- Вы составляете характеристику с места работы.

- Вы проводите собеседование.
- Вы готовитесь к совещанию или презентации.
- Вы задумываете какой-то проект.
- Вы проводите наблюдение за изменением конъюнктуры рынка.
- Вы осуществляете контроль над чем-либо (например, над проектными издержками).
- Вы занимаете важное рабочее место на производстве X.
- О чем нужно не забыть при временном назначении X на место уехавшего в отпуск Y?
- На работу поступил новый сотрудник. Что должно быть сделано?
- Один из сотрудников был уволен. Что должен сделать отдел кадров?

В личной жизни тоже можно найти множество ситуаций, в которых полезно пользоваться контрольными таблицами. Вот некоторые из них.

- Вы должны предоставить сведения о доходах.
- К Вам должны прийти гости.
- Вы уезжаете в отпуск.
- Вы распределяете домашние обязанности.
- Речь идет об оптимальном решении вопроса, связанного с обеспечением пожилых родителей.

■ С помощью контрольных таблиц Вы можете выработать некоторые правила, которыми будете руководствоваться в определенных ситуациях.

Полезные советы при работе с контрольными таблицами

- Обращайте внимание на ясность формулировок и их обзорность. Только те контрольные таблицы, с которыми Вы уже работали, можно считать успешно составленными.
- Контрольные таблицы не должны превращаться в свод железных правил. Устройте им проверку и откорректируйте в тех пунктах, где это необходимо, или же просто расширьте их.
- Расспросите своих коллег, какими контрольными таблицами они пользуются. Вполне возможно, что что-то сможет пригодиться и в Вашей сфере деятельности.
- Спросите себя, кому еще могут пригодиться Ваши контрольные таблицы?
- Во многих системах планирования времени можно найти очень полезные системы самоконтроля (например, при планировании путешествия). К ним Вы можете присоединить Ваши личные листы самоконтроля.
- В книжных лавках можно найти огромное количество книжек с уже готовыми контрольными таблицами. Возможно, некоторые из них подойдут и Вам.

Рациональное использование ежедневников и электронных записных книжек

Обзор различных систем планирования времени

Поскольку мы не можем держать все в голове, то возникает необходимость делать себе различные пометки. На самый худой конец хоть на бумажке или в блокноте. Однако большое количество листочков может вскоре выйти из-под контроля и привести к беспорядку на рабочем месте. Гораздо удобнее при планировании времени пользоваться ежедневником или электронной записной книжкой. Ниже мы расскажем о различных системах для каждого кошелька, и Вы обязательно найдете для себя что-нибудь подходящее.

Планируем свое время с помощью списка необходимых дел

Одним из самых простых средств, помогающих эффективно справляться с бесконечно встающими перед нами задачами, является уже упомянутый выше список необходимых дел. На одной стороне листа запишите все, что необходимо сделать именно сегодня. А на другой стороне отметьте все то, что нужно будет сделать на неделе или же с какими сферами жизни Вам необходимо разобраться. Добавьте также к по-

лученному списку колонки для указания группы приоритетов и для даты исполнения намеченного.

Преимущества: очень просто и дешево, все необходимое можно достать в любом доме и в любом офисе — можете начать прямо сейчас.

Недостатки: в списках необходимых дел нет места для планирования на долгий срок с сильно удаленным временным горизонтом, адресов или же кратких заметок.

■ Если Вы еще не выбрали для себя подходящую систему планирования времени, то начните со списка необходимых дел. ■

Календарь

Календарь с местом для записей отвечает более высоким требованиям (например, настенный календарь, настольный календарь, календарь, в котором каждая неделя располагается в отдельной строке, или карманный календарь). В Германии ежегодно раскупается 250 миллионов календарей, большая часть из которых потом раздаривается. И хотя по статистике выходит, что календарь должен быть у каждого третьего, в реальности же около 50 % всех немцев вообще им не пользуются, у них нет даже того маленького бумажного календарика, который обычно носят с собой в бумажнике.

Преимущества: дешевое и доступное средство планирования времени, его можно даже просто получить

в подарок. В последнее время увеличилось число рекламных календарей, раздаваемых бесплатно.

Недостатки: очень часто в календарях хватает места только на одну — три записи в день. К тому же календарь придуман только для сроков, он не предполагает достаточного места для записи каких-либо дел, заданий и т.п.

- Если Вы пользуетесь календарем, то присоедините к нему свой ранее составленный список необходимых дел.



Выбор средств для облегчения управления временем просто огромен

Простой ежедневник

Ежедневники, находящиеся в нижнем диапазоне цен (около 100 руб.), обладают уже более расширенными возможностями. Самый дешевый ежедневник имеет кольцевой механизм, с помощью которого Вы можете вставлять и вынимать из него листы. Дата, проставленная на каждой странице, а также листы для самоконтроля позволяют осуществлять планирование на день и на неделю, распределять свои дела в соответствии с приоритетами. Также в ежедневниках достаточно места для заметок и памяток.

Преимущества: низкая цена, простота применения, много места для записей и уже готовые бланки для листов самоконтроля.

Недостатки: для пополнения ежедневника на кольцах достаточно сложно найти подходящий «продырявленный» календарь или блок запасных листов (например, в октябре их еще нет в продаже, в декабре они уже распроданы, а в следующем году, возможно, вообще не выйдут в продажу). Весьма ограниченный (а иногда вообще отсутствует) выбор бланков.

■ Экономия времени начинается тогда, когда человек не просто записывает два-три предстоящих дела в день (стоматолог, встреча), а планирует его так, как было рассказано в предыдущей главе, и плюс устанавливает жесткие сроки для наиболее важных задач. ■

Планирование времени с помощью профессиональных органайзеров

Данное средство для планирования времени — гораздо более совершенное, поэтому не зря его называют органайзером. Кроме различных календарей (например, по странице на день или же по неделе на двух страницах), в них содержатся также специальные разделы для подведения итогов месяца и года, контрольные таблицы, место для заметок, адресная книга и еще целый ряд полезной информации о школьных каникулах, расстояниях, тарифах, международных праздниках, часовых поясах и т.д. В некоторых даже есть цитаты и фазы луны.

Профессиональные «планировщики» времени можно найти в магазинах или же заказать на весь офис. Стоят они около 600 руб. Однако такую высокую цену придется заплатить лишь при первой покупке, так как в последующие годы Вам придется покупать лишь сменные блоки. К тому же Вы получаете не только календарь, но также различные бланки, шаблоны и специальные принадлежности (в некоторые органайзеры входят также калькулятор, набор линеек, ручка и т.п.).
Преимущества: действительно профессиональное решение, при этом оно хорошо систематизировано. Огромное количество всякой вспомогательной информации, адресная книга, место для заметок, разделы для подведения итогов месяца и года; огромный выбор футляров различных цветов, размеров и материалов; есть место для письменных принадлежностей, визитных и кредитных карточек; благодаря цветным разделителям можно легко систематизировать записи.

■ Если для долгосрочного планирования Вы используете ПК, то сможете по достоинству оценить еще одно преимущество органайзеров: в комплект входит также уже «продырявленная» бумага формата А4, подходящая для принтера, поэтому Вы с легкостью можете перенести электронные данные плана дня из Outlook в Ваш органайзер. ■

Недостатки: дорог, особенно при первом приобретении. Использование тоже требует некоторых затрат. К недостаткам органайзера можно также отнести огромное количество ненужной информации, дат. К тому же Вам стоит больших трудов хотя бы раз в год вовремя подвести итог месяца.

■ С помощью органайзера Вы сможете успешно управлять своим временем и делами, а также получите возможность систематически организовать всю важную информацию (например, телефонные номера, адреса и т.п.). Органайзер поможет Вам приобрести уверенность и меньше забывать. ■

Электронные записные книжки

В Европе в первые годы появления электронных записных книжек случился покупательский бум. Одна только фирма Palm продала свыше двух миллионов экземпляров. Наряду с «игрушками» из супермаркетов, в продаже также имеются уже подержанные аппараты. Верхний ценовой предел достигает иногда тысячи долларов. Кроме наличия дат, адресов, предстоящих дел и заметок, маленькие универсальные помощники обладают «способностью» управлять (в за-

висимости от модели и опций) Вашей электронной почтой, расписанием транспорта, важными документами, они могут даже хранить в памяти несколько книг в электронном формате, презентации, передаваемые с помощью инфракрасного порта сразу на проектор или экран монитора, и много других вещей. Достоинства и недостатки электронных органайзеров мы рассмотрим ниже.

Бумага или электроника?

Было время, когда органайзеры и ежедневники являлись предметами культа и их, разумеется, делали из кожи и бумаги. Тем временем появляется все больше серебряных органайзеров, созданных из холодного металла и получивших название «карманный компьютер». Однако, несмотря на то что они созданы по последнему слову техники, они подходят далеко не каждому, и в некоторых случаях их испытанные временем коллеги оказываются намного удобнее. Цель этой главы — заставить Вас задуматься и выбрать для себя то, что подходит именно Вам.

Какими достоинствами обладают электронные органайзеры?

Карманный компьютер по своим размерам меньше, чем достаточно массивный органайзер. Его главное преимущество перед бумажным «собратом» — почти безграничные возможности. Самые маленькие современные модели содержат в себе сотни адресов и записей, с их помощью можно распланировать свою жизнь на пять лет вперед, читать книги, хранящиеся

в памяти в электронном формате, и делать многое другое.

С их помощью Вы можете систематизировать всю информацию по принципу ее представления в Вашем компьютере: например, записать в отдельные папки адреса, телефоны, задачи, события, электронные письма, документы в форматах Word и Excel, пакеты данных PDF, презентации, созданные в PowerPoint. Это значит, что когда Вы заносите какие-то даты в Ваш карманный компьютер или же «перетаскиваете» их из обыкновенного ПК, то можете добавить к ним какие-нибудь дополнительные данные.

Кроме того, карманный компьютер обладает следующими преимуществами.

- Вы каждый раз можете стирать, менять, дополнять или даже полностью переписывать занесенную информацию. На бумаге же все исправления очень быстро становятся неясными.
- Он отлично подходит для простого и ежедневного обеспечения безопасности данных (или их копий).
- Всю информацию можно закодировать.
- Возможно несколько вариантов сортировки информации: лишь при помощи одного клика Вы можете выстроить свои задания и дела в соответствии с приоритетами или же другими категориями (например, планом или жизненными ролями), а время от времени рассортировывать их по дате.
- Карманные компьютеры обладают разными системами поиска. Например, можно искать инфор-

мацию по темам (встречи, назначенные на эту неделю; встречи с г-ном Мейером; встречи по поводу проекта А).

- Вы можете объединиться в одну сеть карманных компьютеров с Вашими коллегами (это позволит планировать совместные встречи, облегчит поиск свободного времени в календаре Ваших коллег, облегчит совместную работу над документами).
- Вы можете объединять самую различную информацию.

Пример

Некий менеджер по работе с клиентами, имеющий карманный компьютер, узнает клиента по номеру входящего звонка, открывает подходящую папку с телефонами и именами, а также файл с последним договором, заключенным между этим клиентом и фирмой, и находит в записной книжке свои пометки по поводу предстоящего разговора.

Недостатки электронных органайзеров

- Достаточно высокая цена (календаря хватит на всю Вашу оставшуюся жизнь, но на практике каждый владелец карманного компьютера меняет его в среднем один раз в два-три года, даже если обращался с ним все это время очень бережно).
- Необходимы батарейки, многоразовые аккумуляторы или розетка.
- Статистика: в любой момент может случиться временный или долгосрочный выход из строя, к тому же серьезные поломки вполне вероятны раз в два года.

- Ввод данных требует повышенного внимания (даже опытные пользователи карманных компьютеров признают, что вносить какие-либо пометки при телефонном разговоре или же при личной беседе, как мы привыкли это делать на бумаге, весьма неудобно и утомительно).
- Жесткая структура программ.

Преимущества бумажных органайзеров

- Хорошо знакомое нам средство, не требуется никакого предварительного обучения.
- Можно безо всякого труда и в любое место вставлять картинки, наброски, иллюстрации.
- Лучший обзор (возможность быстро разложить перед собой несколько страниц или планов сразу).
- Возможна вставка пометок в любом месте.
- Вы можете располагать страницы календаря так, как Вам удобно (например, вставить раздел с телефонными звонками в план дня).
- «Разумная структура», инстинктивно располагающая по порядку все ключевые заметки. В электронном варианте Вы должны располагать информацию в строго заданном линейном порядке. На бумаге же Вы можете организовать свой текст так, как захотите, кроме того, некоторые вещи можно разделить графически (например, сведения о контактах можно разместить в верхнем правом углу, то, что нужно сделать, — в правом нижнем углу, слева — краткие заметки, а посередине — три ключевых высказывания). Как уже было

сказано выше, при беседе можно делать краткие пометки на бумаге или же просто что-то дописывать; проделывать подобное на карманном компьютере гораздо сложнее.

Недостатки бумажных органайзеров

- В большинстве случаев довольно сложно менять уже записанную информацию.
- Сложно обеспечить безопасность хранения данных. Их потеря может привести к катастрофе.
- Сложно заранее управлять какими-либо сроками.
- Весьма затруднительно сопоставлять информацию с данными какой-либо электронной системы.

Найдите свою «систему» управления временем

Каждый поступает с документами, планированием, установкой сроков и заметками по-своему. Вспомогательный «инструмент» должен служить Вам, а не превращать Вас в раба. Пользуйтесь какой-нибудь одной главной «системой», а если почувствуете необходимость, то можете взять в дополнение к ней другую. Ежедневник, в котором Вы делаете краткие пометки, рисунки и небольшие наброски во время телефонного разговора и в который вкладываете различные проспекты и «рекламки», может быть отличным дополнением к карманному компьютеру.

Если же Вы не представляете свою жизнь без электроники, но при этом в течение многих лет отлично справлялись с «бумажными системами», то, возмож-

но, наилучшим дополнением к ним станет электронный органайзер, который Вы сможете использовать как адресную книгу.

■ Экспериментируйте, попробуйте несколько вариантов, прежде чем выбрать для себя подходящий. Возможно, Вам удастся одолжить на пару дней у коллеги его карманный компьютер или же Вы обнаружите листы из Вашего давно уже отслужившего ежедневника. ■

Контрольная таблица: Аргументы в пользу выбранного Вами средства для планирования времени

- | |
|---|
| ■ Испытываете ли Вы затруднения при работе с компьютером или другой электронной техникой, несмотря на то что уже достаточно часто имели с ней дело? Если да, то тогда обыкновенный бумажный ежедневник должен стать Вашим главным помощником |
| ■ Вы часто и много работаете за компьютером (Outlook и другие сервисные программы)? Это аргумент в пользу электронного органайзера |
| ■ Насколько важно для Вас сопоставление данных и обмен ими с коллегами? |
| ■ Какую систему управления временем используют Ваши коллеги или партнеры (это важно для взаимопомощи, обмена информацией, опытом, для корпоративной идентичности)? |
| ■ Какую роль играет для Вас планировщик времени при общении с клиентами? Не выглядит ли «бумага» слишком устаревшей? Не кажется ли окружающим, что Вы «заигрались» со своим карманным компьютером? Не может ли у клиентов сложиться впечатление, что они находятся под Вашим строгим контролем? |

Планируйте свой рабочий день

Поток документов и электронных писем неумолимо увеличивается, телефонные звонки и переговоры заполняют наши рабочие будни. Не отчаивайтесь, у нас есть удачный рецепт того, как заново приступить к работе.

Борьба с «пожирателями» времени

Здесь мы поможем Вам распознать «вора» Вашего времени, выявить причины, мешающие Вам сосредоточиться на работе, и дадим несколько важных советов, как со всем этим бороться.

Опознайте «пожирателя» Вашего времени

Посмотрите приведенную ниже таблицу. Нет ли в ней потенциального «вора» Вашего времени?

Контрольная таблица: Кто (или что) отнимает у Вас время?

■ У Вас нет ни целей, ни приоритетов	
■ Вы не составляете для себя никаких планов на день/неделю/месяц	
■ Вы пытаетесь сделать слишком много и сразу	
■ Вы тратите слишком много времени на ожидание или подготовку	
■ Вы часто сталкиваетесь с отсутствием какого-либо стимула и с безразличием к выполняемой Вами работе	
■ Вам стоит огромного труда сказать «нет»	
■ Вы часто не можете довести дело до конца	
■ Вы плохой слушатель, многое пролетает мимо Ваших ушей	
■ Вы всегда хотите все знать	
■ Вам присуще излишнее стремление к совершенству	
■ Вам слишком часто приходится работать с кипами бумаг и корреспонденцией	
■ У Вас плохо организован архив документов	
■ Вы не можете или не хотите передавать свои обязанности окружающим	
■ Вы не получаете достаточной информации	

Окончание таблицы

■ Вам приходится слишком часто сидеть на бесполезных, длительных и плохо подготовленных переговорах	
■ Вы часто принимаете участие в сплетнях и разговорах с коллегами	
■ Вы (или же окружающие) часто неправильно рассчитываете время, необходимое для выполнения Ваших задач и обязанностей	
■ Вы хотите сразу все успеть и во всем принять участие	
■ Вы тратите свое драгоценное время на «войну» с техникой, в которой Вы ничего не понимаете. Вам не хватает необходимых знаний оргтехники	
■ Вы еще ни разу не принимали участия в семинарах по управлению собственным временем	

Вы должны определить «пожирателя» Вашего времени и начать с ним целенаправленную войну. Найдите способ одержать над ним победу. Разделяйтесь с этими «ворами» по очереди и с помощью конкретных целей.

Как сократить число отвлекающих Вас от работы и мешающих Вам факторов?

Определить, что именно отвлекает Вас от работы, — просто необходимо для успешного выполнения заданий и достижения целей. Нижеследующие советы помогут Вам в том случае, если Вас часто отвлекают окружающие.

Советы для руководителей

- При проведении переговоров всегда следуйте приоритетам, чтобы не тратить основное время на

- обсуждение маловажных вещей, им можно уделить небольшое внимание лишь в конце.
- Определите для себя время, в которое Вы свободны для переговоров.
- Учитесь управлять в виде исключения. Это значит, что Ваши сотрудники должны действовать в некоторой степени самостоятельно, а Вы должны проявлять активность (например, давать совет, оказывать помощь или давать указания) лишь в том случае, когда что-то не ладится или же выбивается из намеченного плана. В остальном же Вы должны ограждать себя от будничной рутины.
- Занесите сроки, связанные со стратегическими задачами в план Вашего дня (см. «тихий час», с. 60).

Советы для сотрудников

Очень часто нам не удается избежать помех в работе, но не надо сдаваться. Как можно быстрее расправьтесь с помешавшим Вам делом, а не то придется потратить много времени на то, чтобы снова вернуться к работе.

Избегайте (длительных) перерывов.

- Будьте честны. Если Вы действительно заняты, то прямо скажите об этом помешавшему (или помешавшей) Вам. Вы можете вполне дружелюбно намекнуть об этом и попросить понять Вас: «Мне очень жаль, но сейчас у меня просто аврал. Этот доклад должен быть готов к сегодняшнему вечеру. Ты же знаешь, как это бывает...».

- Предложите перенести разговор на более удобное для Вас время.
- Когда Вас беспокоят клиенты, Вы, разумеется, просто не можете их проигнорировать. В этом случае выясните, действительно ли Вы тот, с кем им необходимо переговорить.
- Вот один хитрый способ сократить количество помех в работе: всегда вставайте и идите навстречу неожиданным посетителям. Проследите, чтобы вблизи Вашего рабочего стола не стояло ни одного стула.
- Если Вы вдруг столкнулись с любителем поболтать или же он просто сидит за соседним с Вами рабочим столом, то в этом случае бывает крайне сложно избежать или сократить число ненужных разговоров. Договоритесь с коллегами о каком-то общем сигнале, чтобы в критический момент они смогли «прийти Вам на помощь».
- Сократите все личные контакты с болтунами. Даже контакт глаз является приглашением перекинуться парой слов.
- Всегда держите дверь закрытой. Если же Вы работаете в большом общем офисе, то просто поставьте какой-нибудь цветок между собой и своими коллегами, таким образом Вы «отгородите» свое личное пространство.
- Переставьте мебель на своем рабочем месте так, чтобы не сидеть лицом к проходу или двери.
- Придумайте вместе с Вашими коллегами какой-нибудь знак, говорящий о том, что в данный мо-

- мент Вас не следует беспокоить (например, это может быть табличка или же просто перевернутая вниз головой плюшевая игрушка).
- Распланируйте свой «тихий час».
- Для особенно важных дел, требующих от Вас полной отдачи и концентрации внимания, используйте свободные комнаты, например Вы можете перейти на время в комнату переговоров, в библиотеку или же просто в кабинет коллеги, находящегося в данный момент в отпуске.
- Если Вам нужно что-то обсудить, то сперва быстро проговорите это про себя. Сразу же переходите к главному и будьте последовательны.
- Если же Вас все-таки оторвали по какой-либо причине от работы, то, как только Вам удастся освободиться, сразу же приступайте к своим обязанностям.



Как преодолеть себя и справиться с «отсрочками»?

Часто случается так, что человек откладывает принятие решений или выполнение каких-либо заданий на несколько дней, а иногда и недель вперед. В определенный момент эти невыполненные дела переходят в раздел «горящих», и на них приходится тратить массу сил и времени, не говоря уж о стрессах, при этом качество выполнения может оказаться гораздо ниже, чем в том случае, когда все было бы сделано вовремя.

Подобные «отсрочки» можно объяснить тремя главными причинами.

- Мы избегаем малоприятных вещей и гораздо охотнее занимаемся пустяками.
- Мы сознательно избегаем сложных дел.
- Мы избегаем задач, требующих от нас сложных решений.

В большинстве случаев именно эти неприятные, трудные дела и сложные решения как раз и являются ключами к нашему успеху.

Упражнение

- Проведите анализ и выясните: какие именно дела Вы стараетесь отложить? Какие меры Вы можете принять против этого и когда? _____

- Придумайте для себя правило, следуя которому Вы сможете справиться с «отсрочками». _____

Боритесь со своими «отсрочками»

Никогда не откладывайте выполнение неприятных дел. Сложные задачи тоже не станут от этого легче. Этим Вы только рискуете потерять здоровье и пострадать от стрессов.

- Выясните для себя, почему данная вещь Вам не нравится.
- Решитесь наконец прибегнуть к самодисциплине и не действовать больше по принципу «нравится — не нравится». Попробуйте найти для себя стимул: если, например, Вы наконец-то решитесь посвятить час скучному, давно откладываемому составлению отчета по командировочным расходам за прошлый месяц, то двумя днями позже у Вас на счету будет на 500 долларов больше — кто еще может похвастаться столь высокой «почасовой» оплатой?
- Подумайте: Вы сможете избавиться от действующих Вам на нервы, скучных, но при этом совершенно необходимых дел лишь тогда, когда расправитесь с ними.
- Осознанно планируйте каждый следующий шаг. Не теряйте из виду свою цель. Например, когда Вы, пол-

ностью изнуренный жарой, уже целый час медленно тащитесь в пробке и вдруг видите табличку «Строительный участок 2 км», то эта надпись заставляет Вас приободриться: теперь Вы знаете причину происходящего и понимаете, что, как только Вы минуете этот участок, движение наладится. Ваша цель — это та же самая табличка. Она должна быть для Вас «светом в конце туннеля» и облегчать Вам выполнение сложных и неприятных дел.

- Вознаградите сами себя после выполнения какого-нибудь неприятного задания.

Также Вы должны задать себе следующие вопросы.

- Используете ли Вы какие-нибудь другие важные обязанности и дела в качестве самооправдания при уклонении от менее приятных дел?
- Возможно, у Вас есть некоторое предубеждение относительно перепоручения обязанностей коллегам?
- Возможно, Вы чересчур сильно стремитесь к совершенству?
- Вероятно, Вы не знаете, как приступить к новому неприятному или сложному делу?
- Возможно, Вам кажется, что какие-то любимые дела быстрее приведут Вас к удовлетворению?

Разработайте свою стратегию в борьбе с «отсрочками». Если после прочтения всего вышесказанного Вы почувствовали сильную необходимость приступить к действию, то подумайте, не записаться ли Вам на тренинг.

Как эффективно проводить встречи и вести телефонные переговоры?

Мы тратим огромную часть нашего времени на телефонные звонки и переговоры. С помощью приведенных здесь некоторых правил и планирования мы сможем справляться с ними если и не быстрее, то уж точно гораздо успешнее.

Советы по проведению телефонных переговоров

Прежде всего Вам необходимо выучить все функции Вашего телефона: перевод звонков, бесшумный режим, быстрый набор номера, повтор набора номера, список поступивших звонков, автоответчик, громкая связь и т.п. — эти опции весьма полезны и испытаны. Если Вам приходится часто звонить и принимать звонки, то, очевидно, Вам очень пригодится определитель номера и синхронизация его с ПК. Например, Вы можете установить на своем компьютере специальную программу, так называемый Adressmanager, открывающийся одним щелчком мышью. При входящем звонке автоматически открывается Adressmanager, который выбирает из списка нужный Вам номер вместе с пометками о звонящем и цели разговора.

С помощью громкой связи, параллельной линии и т.п. Ваши коллеги тоже смогут принять участие в разговоре.

Как экономить время при звонках по телефону?

- Распределите телефонные звонки по группам и приступайте к ним по очереди. Составьте себе план телефонных звонков.
- Предварительно сделайте для себя краткие пометки, запишите ключевые слова, наметьте вопросы и цели предстоящего разговора. Подумайте об аргументах, которые Вы должны привести, об альтернативных и компромиссных решениях, о том, какие аргументы может привести партнер. Подготовьте документы, которые могут Вам понадобиться в ходе разговора.
- Прежде чем начать разговор, представьтесь и кратко изложите цель Вашего звонка. Если Вы в течение нескольких минут будете излагать свои проблемы «не по адресу», то попусту потратите свое и чужое время.
- Если Вам предстоит долгий разговор, то поинтересуйтесь сперва, располагает ли временем Ваш собеседник.
- Делая краткие заметки по ходу разговора, Вы избавите себя от мучительной неловкости при переспрашивании и от повторов. («Так, когда, значит, будет эта встреча?»)
- Запишите все результаты и выводы, сделанные после этого разговора.

- Будьте кратки и умейте быстро закончить разговор. При этом будьте максимально вежливы. В конце подведите итоги разговора — это также поможет Вам запомнить самое важное.
- Если же Вы попали на автоответчик, то будьте предельно кратки. Повторите свой номер еще раз. Если же Вы не хотите оставлять голосовое сообщение, то повесьте трубку до того, как услышите гудок.
- Если Вы звоните сами, если спешите, то избегайте любых посторонних разговоров. С помощью простого вопроса «Чем могу быть полезен?». Вы напрямую перейдете к делу. Если же телефонный разговор длится слишком долго или Вы очень заняты, то можете, извинившись, прервать разговор и попросить собеседника перезвонить.

Отдыхайте от телефона

Выделите себе несколько часов тишины. Попросите своего коллегу взять на себя поступающие Вам звонки, а через некоторое время поменяйтесь с ним местами. Активируйте на Вашем автоответчике функцию прослушивания, с ее помощью Вы можете прослушивать входящие звонки, не отрываясь от работы, и подходить к телефону в особенно важных случаях. Только не обманывайте и не заставляйте других придумывать истории, например: «К сожалению, он вышел. Может, я смогу Вам чем-нибудь помочь? Перезвоните, пожалуйста, после 16:00».

Что делает встречу успешной?

Совещание - современная альтернатива работе

«Вы одиноки? Приходите на совещание! Там Вы сможете:

- встретить милых и интересных людей;
- почувствовать себя важным;
- строить графики и диаграммы;
- произвести сильное впечатление на своих коллег;
- насладиться кофе, напитками и печеньем

...и все это — в самый разгар рабочего дня.»

Как ни странно, в этом шуточном объявлении, замеченном нами в одном бюро, содержится немало правды. Допустим, Вы и пятеро Ваших коллег ждете в течение пятнадцати минут двух других запаздывающих участников или же потратили впустую целый час своего времени на бесполезную или плохо подготовленную встречу. Во что Вам это обошлось? Вы можете также подсчитать свои годовые временные затраты. Если же совещания проводятся каждые две недели, то потери будут огромные. Результат — Вы постараетесь избегать их, как просто бесполезную трату времени.

Вы сможете провести встречу с гораздо большим успехом, если будете следовать нескольким простым, но при этом очень четким правилам, которые, к сожалению, часто игнорируются.

Контрольная таблица: Секреты успешного проведения совещаний

■ Составьте четкую повестку дня	
■ Определите цели. Напишите также, к каким результатам необходимо прийти	
■ Позаботьтесь о том, чтобы все документы были розданы заранее, а не непосредственно в ходе совещания	
■ Участники должны подготовиться к совещанию заранее	
■ Составьте четкий план заседания	
■ Старайтесь придерживаться установленных временных рамок. Не опаздывайте. Не уходите раньше, чем запланировано	
■ Различные графики и диаграммы являются наглядным подтверждением Ваших слов. Они облегчают ответы на вопросы и позволяют быстрее достигнуть промежуточных результатов	
■ Короткие паузы и свежий воздух помогают восстановить силы и повышают внимательность	
■ Протокол заседания должен быть коротким и четким. Все задачи следует занести в так называемый список необходимых дел. (Кто? Что? Когда?)	

■ Совещания смогут принести удовольствие лишь тогда, когда они успешны. ■

О чем нужно помнить при проведении переговоров и совещаний?

«Лучшие переговоры — те, которые не состоялись». Это не всегда так, но тем не менее Вы всегда должны искать альтернативы. Например, две встречи можно объединить в одну (особенно в том случае, если участники должны прибыть на них в одно и то же место). Возможно, наилучшим решением будет телеконференция или же решение, вынесенное по данному вопросу высокопоставленными лицами.

Избавьте себя и своих коллег от бесполезной траты времени на пустые разговоры. По возможности сократите число участников. Вот основные вопросы, которые необходимо решить перед организацией совещания.

- Кого непосредственно могут коснуться решения, принятые в ходе дискуссии? Может быть, будет достаточно одного заместителя?
- Кто обладает специальными знаниями и без кого нельзя обойтись?
- На ком лежит ответственность (финансовая, административная, правовая) за вынесение решений? Кто выносит решения? Будет ли достаточным, если эти лица просто узнают о вынесенном решении из протокола?
- Действительно ли необходим руководитель совещания? Кто из присутствующих может взять на себя эту роль?

- Подумайте, кому из участников необходимо присутствовать лишь при обсуждении первых пунктов плана заседания. В соответствии с этим составьте повестку дня.

■ Для успешного проведения совещания необходимо присутствие всего двух человек: руководителя (или модератора) и секретаря. Руководитель также несет ответственность за соблюдение временного плана.

Правила игры при проведении переговоров или совещаний

Всегда соблюдайте общепринятые правила поведения при коммуникации и совместной работе. Сюда относятся: ограничение времени, отведенного на выступление; образ действий в запутанных ситуациях; правила «обратной связи», правила принятия решений.

Договоритесь со своими коллегами назначать суровые штрафы опоздавшим на внутренние совещания. Например, тот, кто придет слишком поздно, должен будет потом убрать комнату переговоров или оплатить всем обед, либо он не сможет принять участия в данном совещании. Это может показаться слишком жестоким, однако подобные меры — единственный способ избежать промедлений по вине постоянно опаздывающих. Главное при этом — чтобы подобные санкции не стали скрытой наградой для остальных («Кто у нас сегодня благородный спонсор мороженого?») и чтобы все были с ними согласны. Вот увидите, после того как Вы три

раза подряд примете подобные меры, опоздания прекратятся.

Как сэкономить время в ходе переговоров?

Во время проведения совещания обращайтесь внимание на следующие «злободневные» вещи: посторонние разговоры, отклонения от темы, затянувшиеся разногласия, банальную борьбу за власть, «мертвые точки»; неверная информация и преждевременные заключения тоже могут помешать Вам достигнуть намеченной цели. Иногда короткая пауза или перенесение совещания на следующий день может оказаться лучше, чем длительное и утомительное решение всех проблем сразу.

В конце заседания подведите итоги. Запишите, что, когда и кем должно быть исполнено. Если необходимо, договоритесь о следующих переговорах.

Сразу же перепишите протоколы совещания в свою записную книжку, потом Вы сможете разослать их по почте (распечатать и раздать) всем участникам встречи. Оптимальным вариантом будет продемонстрировать протокол всем собравшимся с помощью видеопроектора — таким образом можно сразу же устранить все недоразумения.

Учитесь перепоручать свои обязанности другим

Многие люди часто делают сами даже ту часть работы, с которой гораздо лучше и быстрее справились бы их

коллеги или сотрудники. В качестве оправдания все и всегда приводят одни и те же причины, например:

- перепоручать кому-то свои задания весьма рискованно;
- гораздо интереснее делать все самому;
- у меня это получится гораздо лучше; я же, в конце концов, эксперт в таких делах;
- если я буду делать все сам, то все получится гораздо быстрее;
- я с удовольствием выполню эту работу.

Истинные же мотивы почти никогда не рассматриваются. Например, человек не хочет признать себя слабым и неуверенным в своих силах («А вдруг у моего коллеги Мюллера это получится гораздо лучше, чем у меня?»). Или он не хочет потерять контроль над своими задачами и обязанностями. Или этот человек просто слишком горд и считает себя незаменимым работником. Или же он просто боится потерять власть.

К тому же передача своих обязанностей не только помогает сэкономить Ваше время, но обладает и еще несколькими преимуществами, часто упускаемыми из виду.

- Вы можете гораздо эффективней использовать знания и умения в какой-нибудь другой области.
- Многие Ваши коллеги, которым Вы передали часть своих обязанностей, только выиграют от этого и будут Вам за это благодарны.
- Вы можете использовать освободившееся время для других проектов, обучения или повышения

квалификации, планирования, творческих заданий и т.д.

Искусству перепоручать свои обязанности можно легко научиться, при этом не обязательно занимать руководящий пост. Если Вы чувствуете, что разрываетесь между многочисленными делами и обязанностями, и не хотите, чтобы так продолжалось и дальше, то Вам просто необходимо приобрести этот навык.

■ Перепоручение обязанностей — отличный способ повысить квалификацию кадров. Благодаря этому увеличивается число компетентных сотрудников, приобретаются новые творческие силы, все это положительным образом влияет на дальнейшее развитие фирмы. ■

Перепоручайте свои обязанности с успехом

Если позволяет иерархическая структура предприятия, то наиболее часто Вы должны перепоручать другим свои обязанности из группы Си D.

Основные принципы: если Вы перепоручили свои обязанности кому-либо из Ваших сотрудников или коллег, то он в первую очередь должен:

- понять, чего Вы от него хотите;
- убедиться в том, что данное задание отвечает и его интересам тоже;
- быть уверенным в том, что выполнение данного задания важно для успешной работы предприятия;

- быть в состоянии выполнить данное задание, оно должно быть ему по силам.

Имейте в виду, что все, о чем Вы забудете или просто не сообщите Вашему коллеге, может помешать ему выполнить данное задание. Загляните еще раз в уже испытанную Вами контрольную таблицу (см. с. 72) и передайте ее коллеге, которому Вы перепоручили выполнение данного дела — это поможет ему лучше во всем разобраться. В нижеприведенном списке Вы найдете еще несколько пунктов, на которые следует обратить внимание.

Десять правил успешного перепоручения обязанностей

- 1 Подумайте, что именно Вы хотите кому-то перепоручить.
- 2 Решите, кому именно Вы хотите это доверить.
- 3 Запишите, что необходимо при этом сделать.
- 4 Разъясните Вашему сотруднику или коллеге некоторые детали выполнения данного задания.
- 5 Если необходимо, проведите с Вашим коллегой несколько тренировок.
- 6 Задания должны давать возможность Вашему коллеге разрабатывать свои собственные методы решения.
- 7 Обсудите с Вашим коллегой все, что может иметь отношение к перепорученному ему делу.
- 8 Ваше вмешательство разрешено только в том случае, если оно заранее оговорено.

- 9 Постоянная коммуникация — залог Вашего общего успеха.
- 10 Последующий контроль: оцените и похвалите работу, выполненную Вашим сотрудником или коллегой.

Наведите порядок на своем рабочем месте

Порядок и систематичность являются главными составляемыми экономии времени. Здесь мы поделимся с Вами секретами того, как именно нужно организовывать порядок на рабочем столе для экономии времени и пространства.

Порядок на Вашем столе и то, как Вы храните документы, напрямую зависят от Вашего индивидуального режима работы. Многие люди при этом думают, что только в полном беспорядке они могут стать творческой личностью. Для других загроможденный стол — сплошное наказание, потому что это постоянно их отвлекает. Оптимальное решение — то, при котором Вы сразу, не тратя времени на поиски, можете найти на своем рабочем месте необходимую документацию, записи, диски и т.п.

■ Хорошо просматриваемая и практичная система хранения документов экономит Ваше время и нервы. ■

Храните на столе только необходимое

На многих рабочих столах можно часто увидеть стопки бумаг, горы папок, прозрачных файлов, дискет и т.п., — все это мы берем в руки лишь для того, чтобы переложить на другое место, поскольку еще не решили, что с этим делать.

Выход из положения следующий. Взять в руки каждый лист бумаги и быстро пробежать его глазами. Девиз «Чем меньше стол — тем больше корзина для бумаг» может быть также применен и к самой мусорной корзине (вспомните о приоритете *D*, с. 34). Даже если Вы не уверены, пригодится ли Вам когда-нибудь еще эта бумага, без сожаления выбрасывайте ее. Всегда задавайте себе вопрос: произойдет ли что-нибудь ужасное, если я не буду хранить это письмо?

То, с чем Вы не можете сразу разобраться, надо будет просмотреть позднее. Если Вы знаете точную дату, когда все должно решиться, то положите эти бумаги в отдельную папку и отметьте в ежедневнике день, когда их снова можно будет просмотреть.

Наводим порядок по системе

Есть только четыре способа разделаться с бумагами и документами: выбросить их, передать коллеге, проработать или отложить их «до лучших времен».

Если на Вашем столе полный беспорядок, то примите следующие меры.

- 1 Рассортируйте все документы в соответствии с их приоритетом.

- 2 Выбросите все, что больше никогда не понадобится ни Вам, ни остальным. Для этого выделите себе специальный ящик для старых бумаг.
- 3 Передайте своим коллегам те бумаги, относительно которых Вы не можете вынести самостоятельного решения. Предварительно снабдите эти документы краткими пометками.
- 4 В первую очередь просмотрите все бумаги, относящиеся к приоритету А. Разумеется, не сразу. Те, с которыми Вы уже разобрались, переложите в отдельную папку. Работу же над оставшимися документами Вы сможете продолжить после того, как полностью разберете свой стол.
- 5 Отодвигать на будущее Вы имеете право лишь те бумаги и документы, на проработку и приведение в порядок которых у Вас еще есть время. Однако их тоже нужно как-то систематизировать и разобрать! Чтобы не забыть вернуться к ним позднее, запишите об этом в своем ежедневнике или органайзере.

Как поступить с оставшимися документами?

«Всякую работу можно растягивать до бесконечности». Вполне естественно, что Вы не располагаете абсолютно всей необходимой информацией и что к совершенству можно стремиться до бесконечности. Но так ли это необходимо? Обязательно ли составлять каждый внутренний документ по всем правилам? Вовсе нет, очень часто в качестве ответа на письмо бывает достаточно и пары строк, написанных от руки

(если только речь идет о внутренней переписке сотрудников). Чтобы не растрчивать свои силы понапрасну, Вы должны заранее определить для себя конечную точку работы.

Пример

Вам необходимо составить коммерческое предложение. Прежде чем приступить к работе, посмотрите на часы и скажите себе: «Сейчас 11:30. Я должен закончить это письмо через десять минут». Если же к 11:35 Вы одолели только приветствие и обращение, то просто «подстегните» себя: «У меня осталось только пять минут. Вперед», — и Вы обязательно продвинетесь!

■ Избегайте чрезмерного стремления к совершенству. Установите для себя временные границы и только потом приступайте к работе. ■

Как можно сэкономить время при чтении?

Чтение специальных журналов необходимо для того, чтобы повышать свою квалификацию и чтобы всегда иметь представление об основных тенденциях развития. Кроме того, подобная литература может послужить «толчком» для Ваших собственных идей. Однако редко у кого находится время на чтение подобных публикаций, ведь наш рабочий день и так перегружен непрекращающимся потоком документов и корреспонденции.

Читайте только то, что Вам действительно может пригодиться

Составьте для себя список публикаций и проектов, которые Вы бы хотели просмотреть. Выделите себе для них отдельную папку. Остальную поступающую специальную литературу и документацию сразу же откладывайте в сторону или просто передавайте коллегам. Ни в коем случае не принимайтесь тут же листать попавший к Вам в руки журнал. В противном же случае Вы не сможете избежать опасности бессистемного чтения и просто «утонете» в объеме информации. Результат — Вы зря потратите свое время. Вместо этого постарайтесь ежемесячно выделять для себя день и время, которое Вы будете тратить на работу со специальной литературой. Занесите эту дату в свой ежедневник. Когда же подойдет время, следуйте следующим правилам.

- Сначала прочитайте содержание. Принимайтесь за чтение какой-либо статьи лишь в том случае, когда ее заголовок обещает Вам действительно интересное и полезное чтение.
- Если же Вы уже несколько раз подряд не смогли найти для себя в каком-то определенном периодическом издании ничего интересного, то прекратите его заказывать.
- Ваше чтение должно быть оправдано. Если кто-то дал Вам что-то прочитать, то это вовсе не значит, что данная публикация будет интересна и полезна для Вас.

- Научитесь технике быстрого чтения. Для этого Вы можете записаться на курсы или же просто приобрести учебник. Однако если при этом не упражняться, то можно быстро потерять скорость чтения, наработанную Вами в процессе обучения.

Справляемся с потоком электронных писем

Руководящие сотрудники ежедневно получают более дюжины электронных писем. И не только они: от бесконечного потока электронной корреспонденции в той или иной мере страдают все, кому приходится много и часто работать с компьютером. И это не удивительно, ведь теперь по электронной почте можно отправить все то, что раньше приходилось посылать с помощью обычного классического письма, и это намного быстрее, дешевле и удобнее. Однако именно благодаря скорости рассылки это средство коммуникации обладает следующим недостатком: в Ваш ящик поступает множество информации — нужной и бесполезной, важной и второстепенной. Около половины писем оказываются вообще совершенно бесполезными и несущественными для Вашей работы, к таковым, например, относятся рассылки новостей, всякая посторонняя реклама (так называемый спам), информационная рассылка для зарегистрированных пользователей каких-либо сайтов и т.п. Подобные письма приходят к нам ежедневно и просто «забивают» наш ящик. Как же со всем этим справиться?

Создайте регистратор в своем электронном почтовом ящике.

Выделите себе отдельный день, в который Вы сможете заняться наведением порядка в своем электронном почтовом ящике. Создайте в нем систему папок. Тогда Вы сможете рассортировывать входящие письма в соответствии с проектами, клиентами или внутренними задачами. Выделите на каждую рабочую область от трех до семи папок, при этом самих областей должно быть не более трех.

Пример

Все новости с помощью установленного фильтра автоматически помещаются в папку для новостей. Кроме того, Вы завели отдельные папки для каждого проекта, отделив при этом текущие проекты от уже завершенных. Как менеджер по товару, Вы можете также сортировать входящие письма в соответствии с видами товара или же сериями. При этом Вы можете как различать фазу производства и дату выпуска продукции, так и комбинировать их.

■ **Важно:** выберите для себя способ, наиболее подходящий для Вашего процесса работы. ■

Используйте принцип Эйзенхауэра

Держите ящик входящих писем пустым. Иерархию приоритетов, составленную на основе диаграммы Эйзенхауэра (см. с. 32), вполне можно применять и к электронным письмам. В большинстве случаев решить, к какому именно приоритету следует отнести то или иное письмо, можно с помощью адреса отправителя или темы письма. Подумайте, возможно, будет разумнее распределить папки в соответствии с *A*-и *B*-приоритетами входящих в них писем. Письма,

подпадающие под категорию *D* (реклама, анекдоты и т.п.), можно стереть сразу, не читая. Решите, как Вам следует поступать с письмами из группы *C*: стоит ли прочитать это сообщение или же просто удалить его? Если же данное письмо пригодится Вам позже, и Вы знаете приблизительно когда, то сделайте соответствующую пометку в своем ежедневнике. Как только эта дата минует, письмо можно будет стереть.

С помощью автоматических фильтров (такие, например, есть в Outlook) можно выделить разными цветами сообщения, поступившие от важных клиентов, деловых партнеров, начальства и т.п. Благодаря этой опции Вы сможете сразу же отличить эти письма от других. Или же (тоже при помощи фильтров) можно автоматически распределять поступающие письма по заранее созданным Вами для них папкам и подпапкам. Это значительно облегчит Вам работу, и Вы сможете читать корреспонденцию более последовательно. Например, папку с новостями можно просматривать всего раз в неделю и потом удалять прочитанное.

■ Доверьтесь функции фильтров и создайте подходящую Вам систему папок в Вашем почтовом ящике. ■

Сразу ли надо отвечать на электронные письма?

Многие люди из страха того, что сейчас произойдет что-то страшное, чувствуют себя неуютно, когда сталкиваются с необходимостью сразу же открывать входящее сообщение. Однако Вы вовсе не обязаны сразу же читать письмо и отвечать на него. Если Вы будете каж-

дый раз прерывать выполнение какого-либо задания ради прочтения нового входящего сообщения, то потом Вам понадобится много времени для того, чтобы снова втянуться в работу. Задумайтесь, может, Вам будет гораздо удобнее проверять почту только по утрам, после обеда и вечером или же всего один-два раза в день (в то время, когда не ждете каких-либо важных писем)?

Но не забудьте, что Ваши клиенты, как правило, ожидают ответа в течение дня или даже нескольких часов. И если Вы вовремя не отреагируете, то они просто обратятся к Вашим конкурентам.

Автоматическая подпись может Вам пригодиться

Функция подписи при написании электронных писем — очень практичная и удобная вещь. Вы можете в считанные секунды вставить в письмо Ваши полные данные, благодаря этому Ваш адресат сразу сможет найти и прочесть Ваше сообщение. Данная функция позволяет даже задать набор Ваших данных в соответствии с адресатом письма. Например, Вы можете определить, кому «показывать» номер Вашего мобильного телефона, а кому нет.

До настоящего времени возможность использования автоподписи в качестве шаблона документа использовалась крайне редко, а зря, так как это очень практично и удобно. Например, при составлении периодических текстов (коммерческих предложений, приглашений и т.п.) Вы можете воспользоваться вышеописанной функцией и вставить необходимый вариант в пустое окошко исходящего сообщения. После этого

Вам останется только добавить туда необходимые данные.

Как нужно писать электронные письма?

Следующие правила, которые также можно отнести к правилам этикета, помогут сэкономить Ваше время и время получателя.

- Всегда заполняйте поле, отведенное для темы письма. Формулируйте ее кратко и четко.
- Если между моментом получения письма и Вашим ответом на него прошло всего несколько минут, то сформулируйте тему более подробно. Это поможет адресату понять, на какое именно письмо Вы ответили. Если необходимо, то укажите в скобках тему первоначального письма. В случае внутренних сообщений, отправляемых сотрудниками фирмы друг другу, тема письма часто бывает важнее самого текста.
- Избегайте длинных, бесполезных формулировок и не пишите «ответных» писем (например, благодарственных) по каждому пустяку (отвечайте лишь на те сообщения, которые этого требуют, или в каких-либо особенных случаях). Помните, что электронная почта — это по большей части информационное средство коммуникации.
- Использование в качестве темы таких общепринятых словосочетаний, как «информация для Вас», «к сведению», обычно указывают на то, что ответ не требуется.
- Отвечая, сотрите все, начиная с исходного сообщения, что не является необходимым для понима-

ния Вашего ответа. Оставьте лишь те пункты или вопросы, на которые Вы даете односложные ответы «да» или «нет».

- При пересылке электронных писем будьте предельно осмотрительны — делайте это лишь тогда, когда отправитель согласен на нее. В сомнительных случаях будет лучше спросить его разрешения.
- Формулируйте свои мысли настолько коротко и ясно, насколько это возможно. Используйте также такой элемент оформления, как абзац и следующая за ним пустая строка. Все это сэкономит время получателя и уменьшит возможность того, что самые главные пункты Вашего письма останутся незамеченными.
- Приложения должны быть маленькими по объему, их количество не должно превышать двух-трех. Особенно это касается графиков. Сжимайте большие по объему файлы, сохраняйте их в гаг или zip-формате (прикрепленные данные, по объему превышающие 500 Кб, повлекут чрезмерные затраты времени на открытие и пересылку).
- Пересылайте только те данные, которые сохранены в стандартных форматах (например, в pdf-формате). В противном же случае Ваш адресат просто не сможет их открыть.
- Посылайте копию письма другим людям лишь тогда, когда это действительно необходимо. Число получателей должно быть настолько маленьким, насколько это возможно.

- Если это уж так необходимо, то пересылайте анекдоты и шутки лишь тем людям, для которых они не окажутся помехой в работе. Сразу же стирайте все письма с непристойным юмором и пошлыми картинками. Если Вы больше не хотите получать подобные письма, то поговорите об этом с отправителем, иначе их число никогда не уменьшится.

Перед отпуском установите функцию автоматического извещения о Вашем отсутствии. Благодаря этому Ваши коллеги и клиенты будут знать, что Вы сможете прочесть отправленные Вам письма только несколько недель спустя.

Станьте хозяином своего времени

Управление временем — не универсальное средство и подходит оно далеко не всем. Найдите для себя то, что подойдет именно Вам и сможет сразу дать положительный результат.

Все управляют временем по-разному. К какому типу принадлежите Вы?

Все люди разные. В то время как одному, например, нравится аккуратно заполнять готовые бланки, другому необходимы спонтанность и свобода для творчества. Один растрчивает свои силы на излишнее стремление к совершенству, другой — на составление планов и чрезмерное рвение, он хочет сделать все, быстро и сразу. Для успешного управления временем важно следующее: Вы должны выбрать для себя то, что отвечает Вашим индивидуальным особенностям и предпочтениям.

На следующих страницах мы представим Вам четыре различных типа личности: доминантного, инициативного, организованного и добросовестного менеджера собственного времени.

Среди этих типов обязательно найдется один или два, наиболее близкие Вам. Чтобы узнать, к какому именно типу Вы принадлежите и каким советам Вам нужно следовать, используйте так называемые контрольные таблицы. В каждой из четырех таблиц отметьте те высказывания, которые относятся к Вам. После этого посмотрите, в каких таблицах Вы нашли для себя наибольшее число верных утверждений и прочитайте следующие за ними советы.

Нижеописанная типология принадлежит фирме DISG (www.disg.de). Тесты DISG помогают лучше понимать себя и остальных. Данное же описание типов «вре-

менных» менеджеров приводится здесь с любезного разрешения Seiwert/Gay «Das 1*1 der Personlichkeit», 9.Aufl., Offenbach 2003.

Контрольная таблица: Вы доминантный менеджер?

■ Я могу быстро провести анализ и сразу же распознаю главное	
■ Обычно я составляю лишь грубый, предварительный план	
■ Мне всегда хочется сделать все сразу	
■ Я могу разговаривать с кем-то и при этом параллельно выполнять какое-либо задание	
■ Я часто приступаю к выполнению каких-то смежных заданий	
■ Я ненавижу скуку и заниженные требования	
■ У меня в запасе всегда есть несколько способов решения той или иной задачи	
■ Я часто действую импульсивно и иногда не довожу свои дела до конца	
■ Я имею склонность к беспорядку и изнурительной работе	
■ Я всегда занимаю лидирующую позицию в дискуссиях и на встречах	
■ Когда мне срочно что-то нужно, я могу с легкостью прервать других, но не люблю, когда мешают мне	

Десять советов для доминантного менеджера

- 1 Расставляйте приоритеты. Выделите себе время и определитесь со своими целями, ожиданиями и приоритетами.
- 2 Прежде чем приступать к какому-то важному заданию, тщательно продумайте все детали и определите, сколько Вам потребуется времени на его выполнение.



- 3 Будьте терпеливее с окружающими, давайте им иногда фору.
- 4 Не загружайте других большим количеством дел и проектов сразу.
- 5 Старайтесь как можно реже отрывать других от работы, больше прислушивайтесь к окружающим.
- 6 Будьте вежливы и всегда смотрите в глаза собеседнику.

- 7 Меньше соревнуйтесь и больше работайте совместно с коллегами.
- 8 Сначала подумайте, а потом (неспешно) приступайте к работе.
- 9 «Притормозите», не предъявляйте к окружающим больших требований, чем к самому себе.
- 10 Отдых тоже полезен. Выделяйте себе иногда специальное время для него.

Контрольная таблица: Вы инициативный менеджер?

■ Я всегда с удовольствием приступаю к новым и интересным заданиям	
■ Я часто меняю свои приоритеты	
■ Я часто оказываюсь в плену у слишком большого количества заданий	
■ Мне не хватает самодисциплины при планировании собственного времени	
■ Я склонен часто не доделывать задания и «перескакивать» с одних дел на другие	
■ На моем столе всегда «хаос». Я склонен к беспорядку	
■ Я часто могу сказать «да», не подумав, а потом не выполнить обещанное	
■ Я стараюсь избегать рутинной работы и если и берусь за такую, то выполняю только ту, которая является крайне важной	
■ Я часто отрываю от работы окружающих и позволяю им тоже отрывать и отвлекать меня. Мне гораздо приятнее поболтать, чем заняться работой	
■ У меня проблемы с пунктуальностью	
■ Я часто бываю плохо подготовлен(а) (или же совсем не готова(а)) к встрече или совещанию	

Десять советов для инициативного менеджера

- 1 Прежде чем приступить к новому заданию, закончите предыдущее.
- 2 Не позволяйте окружающим отрывать Вас от работы и не пользуйтесь подобными перерывами в качестве повода побездельничать.



- 3 Работайте последовательно над начатым Вами проектом.
- 4 Научитесь быть пунктуальным.
- 5 Не бросайтесь выполнять второстепенные задания и не растрачивайте понапрасну Ваши силы и энергию.
- 6 Письменно фиксируйте все задания. Составьте себе список необходимых дел и приоритетов, старайтесь придерживаться его.
- 7 Упорядочите Ваш рабочий день и составьте его план.

- 8 Заведите ежедневник или органайзер, используйте его также как средство самодисциплины.
- 9 Разберите свой рабочий стол и очистите корзину для бумаг.
- 10 Не позволяйте отвлекать Вас по личным вопросам. Ограничьте время на разговоры, будьте менее общительны.

Контрольная таблица: Вы организованный менеджер?

■ Я работаю медленно, но постоянно и последовательно, я всегда делаю все верно и по порядку	
■ Я ненавижу, когда сроки давят на меня, и всегда выстраиваю для себя иерархию приоритетов, потому что это помогает мне обрести уверенность и навести порядок в делах. Я много записываю, чтобы потом сделать все правильно	
■ Мне нужно время, чтобы спокойно все обдумать	
■ Я скорее организованный человек	
■ Я неохотно говорю «нет», потому что это может ухудшить взаимоотношения с коллегами	
■ Я стараюсь по возможности избегать конфронтаций с окружающими	
■ Я часто ловлю себя на том, что отказываюсь от выполнения «горящих» дел в пользу менее важных и срочных	
■ Я вовремя прихожу на заседания и совещания, но при этом веду себя на них достаточно скромно и сдержанно и неохотно возлагаю на себя ответственность за что-либо	
■ Если мне перепоручили какое-либо дело, то я часто задаю вопросы и уточняю детали, особенно в начале	

Десять советов для организованного менеджера

- 1 Поищите новые, более короткие пути к достижению намеченных целей взамен уже испытанных старых.
- 2 Увеличьте свою производительность труда и ускорьте рабочий процесс.
- 3 Обменивайтесь опытом с коллегами, расспросите их, как они распределяют свои дела и приоритеты.



- 4 Вовремя распознавайте проблемы и решайте их. Умейте также находить решения и в межличностных конфликтных ситуациях.
- 5 Чтобы избежать спешки и не зависеть от времени, старайтесь начинать свой рабочий день раньше.
- 6 Меньше думайте о затратах труда и больше о результате.
- 7 Чтобы не попасть в цейтнот, вовремя обращайтесь внимание на конечные сроки.

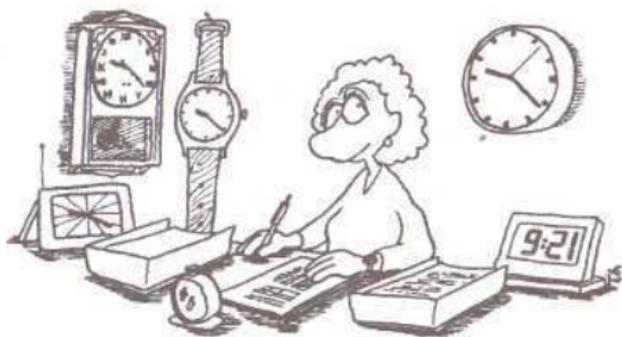
- 8 Относитесь позитивно к любым изменениям, они обогащают Вашу жизнь.
- 9 Решайте свои задачи сами, при этом начинайте с малого.
10. Больше доверяйте себе, говорите громче. Чаще говорите «нет».

Контрольная таблица: Вы добросовестный менеджер?

■ Я часто теряюсь в деталях	
■ Я всегда составляю подробные детальные планы	
■ Я всегда подробно анализирую все детали	
■ Я часто трачу больше времени на составление планов, чем непосредственно на сами действия	
■ Я всегда основательно продумываю все приоритеты	
■ Если новое задание идет вразрез с намеченным мною планом, я говорю «нет»	
■ Мне всегда требуется много времени на выступление с докладом, при этом коллегам оно часто кажется слишком сложным	
■ На конференциях мне часто бывает трудно быстро прийти к какому-то решению	
■ Я всегда пунктуален и прихожу на встречу хорошо подготовленным, я приношу с собой много полезной документации	
■ Я всегда четко соблюдаю все правила и предписания	
■ На моем столе всегда безупречный порядок, все лежит на своем месте	
■ Если я перепоручаю кому-то свои дела, то всегда объясняю каждую деталь и требую подробных отчетов	

Десять советов для добросовестного менеджера

- 1 Еще раз тщательно просмотрите и продумайте свой план. Если Вы запланировали слишком много, то у Вас останется слишком мало времени на его переработку или на внесение внезапных изменений.
- 2 Сконцентрируйтесь на результате, а не на безупречном выполнении.



- 3 Вы не можете избежать всех возможных рисков. Постарайтесь это понять.
- 4 Принимайте наиболее приятные для Вас решения, даже если не обладаете достаточной информацией.
- 5 Не тратьте столько времени на исследование и анализ.
- 6 Установите себе четкие временные границы для выполнения каждого задания.
- 7 Поставьте перед собой достижимую цель. Не требуйте от себя слишком многого.

- 8 Знайте, что совершенство тоже имеет свои границы: «хорошо» лучше, чем «превосходно».
- 9 Не будьте слишком требовательны к себе и окружающим. Проявляйте снисходительность.
- 10 Люди гораздо важнее, чем строгие уставы и директивы. Не забывайте об этом.

Как менять свои привычки?

В теории управления временем есть как «сильные» факторы (система планирования времени, принцип Парето, планирование цели и т.п.), так и «слабые», которые являются не менее важными (а может, даже и более), чем первые. О них-то и пойдет речь в заключительной части.

Ваша внутренняя установка на успех

Горькая правда состоит в том, что для успешного управления временем прежде всего необходима самодисциплина. И самыми важными факторами здесь являются Ваш внутренний настрой и стимул к действиям — Вы должны быть активны в достижении цели. Мы не можем управлять временем как таковым, но мы вполне можем менять наши с ним отношения. Для того чтобы иметь возможность достигать большего за меньшее время, не нужно никакой магии, просто достаточно знать, где мы хотим оказаться, что для нас является самым главным, чего именно мы хотим добиться и как это сделать.

Злейший «пожиратель» времени

Если мы предварительно не проанализируем ситуацию, то потеряем потом огромное количество времени. То же произойдет и в том случае, если мы будем совершать ошибки и не принимать их во внимание, если будем, как страусы, прятать голову в песок. Помните, ведь очень часто мы прекращаем начатое лишь из-за ложной уверенности в том, что «у нас ничего не выйдет» или что мы «жертва внешних обстоятельств» (к таким «внешним обстоятельствам» относятся шеф, коллеги, клиенты, поставщики или даже погода, судьба, звезды, пятница 13-го и т.п.). И поэтому у нас уже нет сил бороться с проблемой.

■ «Я убежден в том, что моя жизнь на 10 % состоит из происходящего со мной и на 90 % — из того, как я на это происходящее реагирую.» *Чарльз Свиндоль* ■

Тем не менее полный анализ ситуации показывает нам, что именно из-за нашей реакции на внешние обстоятельства и может возникнуть проблема и что, возможно, по-другому было бы лучше. Этот животрепещущий вопрос мы решили проиллюстрировать примером.

Пример: моя проблема - непунктуальность

В прошлом моей самой большой проблемой была ужасающая непунктуальность. Я приходил вовремя лишь на самые важные деловые встречи. Когда я собирался в гости к моему лучшему другу Маркусу и его жене Марайе, то им постоянно приходилось ждать меня около получаса, а иногда и дольше. Каждый раз что-нибудь случалось. Например, однажды прямо перед отъездом я получил электронное письмо, на которое надо было «срочно» ответить, в следу-

ющий раз мне захотелось заехать по дороге в магазин за новым адаптером к мобильному телефону. Однако продавец смог найти его на складе только 20 минут спустя, и к тому же я встал в самую длинную очередь к кассе. А еще как-то прямо за 10 минут до выхода у меня зазвонил телефон, и хотя разговор не был срочным, я потратил на него 45 минут. В другой раз я опоздал из-за того, что попал в пробку. Плюс ко всему на всех пяти светофорах, как только я к ним подъезжал, как назло загорался красный свет, а строительство на одном из участков дороги стало последней каплей.

Почему у меня всегда идет все не так?

Как видите, я ничего не мог с этим сделать, не так ли? Я просто становился жертвой обстоятельств, которые не мог изменить: продавец, очередь, пробка на дороге, телефон и т.д. Я был ни при чем.

Действительно, на светофорах загорался красный, продавец был медлительный и т.п. Но ведь те же самые вещи происходят и с другими людьми, однако они при этом остаются пунктуальны. Я ведь не рассчитывал, что такое произойдет? (Теперь Вы видите, насколько важно всегда иметь дополнительный запас времени?)

■ Узнаете? Попробуйте использовать этот пример в какой-нибудь выходящей из-под контроля сфере Вашей жизни! ■

Возьмите на себя ответственность!

Однажды я решил заново проанализировать все свои бесчисленные опоздания, и внезапно я понял: «Да я же сам был виноват в них!». Я всегда хотел использовать все время до конца и из-за этого всегда

занимался сразу несколькими делами. Это осознание имело следующие последствия: поскольку теперь я знал, что сам виноват в своих опозданиях, то мог уже что-то изменить. Если мне предстояло какое-то серьезное мероприятие, то я уже не затевал перед выездом никаких сложных и долгих дел и всегда отправлялся в путь заранее.

■ Взять на себя ответственность за что-либо — самая большая проблема из всех возможных, но при этом и первый шаг к решению остальных. ■

Мы в состоянии сами поменять свой образ жизни

Действительно, в большинстве случаев мы сами несем ответственность за все то, что с нами происходит. Мы можем повлиять на происходящее с нами и на внешние обстоятельства благодаря нашему образу жизни и нашим внутренним установкам. При этом последние два фактора мы в состоянии изменить. Мы, конечно, можем просто сидеть и жаловаться на то, что «все равно не сможем ничего поменять». Или же мы можем научиться принимать во внимание то, на что мы не можем повлиять и попытаться найти какой-нибудь приемлемый для нас способ изменить сложившуюся ситуацию. И тогда мы понимаем, что нет ничего, что мы не могли бы изменить. Ключ к избавлению от стрессов, перегрузок и цейтнота находится в нас самих.

■ Возьмите на себя ответственность за то, что у Вас не получается. Проанализируйте эту ситуацию еще раз, найдите причину и постарайтесь изменить то, что в Ваших силах. ■

Самое главное - наличие стимула

Следующий важный фактор — это стимул (или мотивация), и он тесно связан с нашей внутренней установкой, а оба они гораздо важнее всяких техник и вспомогательных средств. Сравните, например, рабочую производительность какого-нибудь дня, в который Вы были рассеяны и не имели ни малейшего желания работать, с производительностью дня, предшествовавшего Вашему отпуску. Вспомните, как тогда Вы просидели до вечера в офисе и выполнили все оставшиеся задания.

Будьте оптимистичны

Когда мы негативно настроены по отношению к чему-то, то это мешает нам и сбивает нас с толку. И из-за этого многие из нас слишком рано сдаются.

Пример

Г-н Неудачников, который с удовольствием бегаёт трусцой, пришел как-то в офис и спросил двух своих коллег: «Не желали бы Вы совершить завтра вместе со мной утреннюю пробежку?». На прошлой неделе у его коллег всегда находилось время для продолжительных бесед, однако на этот раз они ответили: «Нет, у нас слишком много дел». Г-н Неудачников обиделся и после этого старался обходить обоих стороной. Будучи пессимистом, он воспринял этот ответ как «Я терпеть тебя не могу». А о том, что эти его коллеги должны были в срочном порядке подготовиться к завтрашнему дню очень важный проект, он не знал. Поэтому, чтобы вникнуть в суть дела, ему просто следовало тогда спросить: «Может, Вам будет удобнее послезавтра? Или час — это слишком много для Вас?».

Никогда не исходите из самого худшего предположения, вместо этого попытайтесь взглянуть на происходящее с оптимизмом. Однако это все равно не освобождает нас от предвидения всех возможных рисков, таких, например, как оценка возможного падения стоимости проекта или же как необходимость взять с собой зонтик, если за окном серое облачное небо.

■ «Недостаточно просто знать: надо применять на практике; недостаточно просто хотеть: надо делать.»
Иоганн Вольфганг Гете ■

Проявите дисциплину и мужество. Помните, что ключ к удачному управлению временем, эффективной работе и достижению цели лежит в нас самих, и он зависит от наших установок и самодисциплины. Планируйте, начните что-то делать, и трудности отступят.

Как разработать правильную стратегию?

Если у меня утром перед семинаром заболел зуб, то я приму какую-нибудь таблетку. Но на следующий день я обязательно пойду к дантисту, потому что таблетка лишь кратковременное решение. Часто мы решаем многие наши профессиональные проблемы с помощью «таблеток». Сначала действительно приходит облегчение, но потом, как правило, все становится только хуже.

Пример

Г-н Майер часто теряет важные документы. И ему часто приходится срочно их искать, что занимает очень много времени. Почему? Да потому, что на столе у него беспорядок. Да-

же если г-н Майер и уберется как-нибудь на столе, все равно через какое-то время его рабочее место будет снова захламлено.

Если же Вы действительно пришли к осознанию своей проблемы и решили что-то изменить, то Вам необходимо будет следовать трем правилам.

- 1 Идентифицируйте источник Вашей проблемы.
- 2 Боритесь с причинами, а не с симптомами.
- 3 Составьте себе план действий.

Пример

В случае с г-ном Майером своеобразной «таблеткой» было бы разобрать свой стол. Однако через какое-то время г-н Майер должен был задаться вопросами: «Почему на моем столе всегда возникает беспорядок? Да потому, что у меня нет никакой системы и никакого места для хранения важных и уже просмотренных мною документов. А почему я не разработал такую систему? Потому что был очень занят. Почему? Потому что занимался неважными делами, с низким приоритетом, но которые доставляли мне удовольствие, вместо того чтобы заняться тем, что действительно было важно и срочно, но менее приятно».

Наиболее правильным решением данной проблемы для г-на Майера будет выработка системы с правильными приоритетами. При этом создание места для хранения документов будет соответствовать в ней самому высокому приоритету. Также в данном случае необходима и самодисциплина. Время, которое понадобится на это, как раз и будет соответствовать тому времени, которое г-н Майер до настоящего момента тратил на поиск пропавших документов. Разработка вышеуказанной системы займет у него самое боль-

шее пять часов. Но при этом сил на поддержание этой системы понадобится в результате гораздо меньше, чем на бесконечные поиски.

Начните прямо сейчас!

- 1** Найдите в этой книге прямо сейчас одну или две изложенные проблемы, над которыми Вам нужно работать прежде всего. Выпишите их.
- 2** Выявите причины. Выработайте стратегию по их устранению. Найдите кого-то, кто сможет Вам в этом помочь, проконтролирует Вас и придаст Вам стимул к действию. Поставьте перед собой четкие и достижимые цели.
- 3** Придумайте сами себе какую-нибудь награду, которую Вы получите, как только достигнете намеченной цели.
- 4** Сделайте, наконец, короткую паузу и расширьте план своих действий, чтобы потом с новыми силами взяться за решение следующей проблемы!

Семинары и тренинги

Благодаря этой книге у Вас теперь есть необходимый материал для самообучения. И хотя посещение семинаров не является необходимым, благодаря им Вы сможете легче и быстрее понять вышеизложенный материал. Находясь в группе единомышленников, Вы сможете послушать других участников семинара, поделиться с ними опытом, узнать их точки зрения и получить массу полезной информации. К тому же на семинарах Вы сможете освежить полученные знания и проработать наиболее сложные места. Это как

в спорте: дополнительные тренировки еще никому не помешали.

Преимущества семинаров:

- в течение какого-то времени Вы сможете полностью отключиться от своих ежедневных забот и полностью сконцентрироваться на предмете. Вы сможете гораздо глубже погрузиться в темы, рассмотренные в данной книге;
- Вы сможете задать вопросы ведущему семинара. Последний также будет составлять для Вас специальные упражнения, подходящие именно для Ваших задач и для Вашего рабочего дня.

Результат: большинство участников нашего семинара после каждого занятия уже могут (независимо от способностей) сэкономить около 30 минут времени за день. Кроме того, Ваш успех через один — три месяца полностью окупит время и деньги, потраченные Вами на семинары.

Тренинги способствуют успеху

Профессиональные тренинги по управлению временем очень важны, ведь с их помощью Вы сможете решать свои личные проблемы. Тренинг поможет Вам работать над своей собственной целью. Ведущий подобных тренингов анализирует индивидуальный стиль Вашей работы и в соответствии с ним подыскивает наиболее подходящую Вам программу. Таким образом, Вы можете не тратить время и силы на усвоение чуждых Вам образцов поведения, а выбрать для себя то, что подходит именно Вам и не противоречит Вашим привычкам.

Кноблаух Йорг, Вёлтье Хольгер

Управление временем

Главный редактор *Г.Л. Гуртова*

Редактор *Ю.А. Серова*

Корректоры *О.А. Ильинская, Т.Ю. Шамонова*

Дизайнер *Е.О. Филючкова*

Компьютерная верстка *Д.В. Агентова, О.Н. Баканковой*

Подписано в печать 28.04.2006. Бумага офсетная.
Формат 70x90/32. Печ. л. 4,5. Тираж 5000 экз. Заказ 8474

ООО «Омега-Л»

123022, Москва, Столярный пер., д. 14

Тел: (495) 258-08-38

www.omega-l.ru

Отпечатано ЗАО «Типография «Полиграфист»
410031, г. Саратов, ул. Волжская, 28

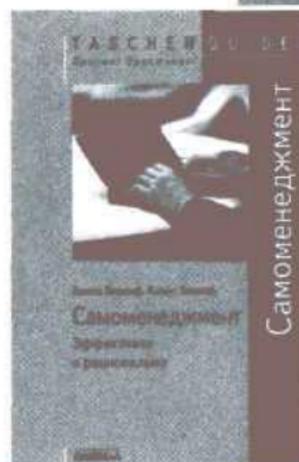
ocr: JansaL

Самоменеджмент

Из книги «Самоменеджмент»

Вы узнаете:

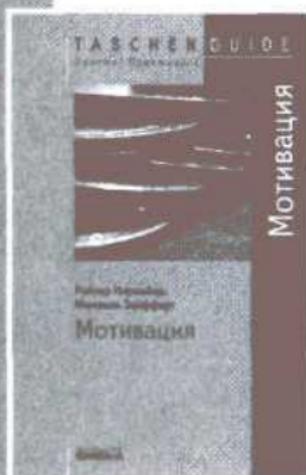
- как сформировать адекватную самооценку;
- как поставить перед собой цели и реализовать их;
- как распределить свое время;
- как эффективно работать в команде.



Самоменеджмент

*Эту книгу,
а также любую другую из списка,
приведенного на второй стороне обложки,
Вы можете приобрести в нашем
издательстве*

Мотивация



Из книги «Мотивация» Вы узнаете:

- какие факторы влияют на нашу мотивацию;
- как мотивировать себя самого;
- как мотивировать своих сотрудников;
- с помощью каких методов усилить мотивацию сотрудников.

*Эту книгу,
а также любую другую из списка,
приведенного на второй стороне обложки,
Вы можете приобрести в нашем
издательстве*

Проведение презентаций

Из книги «Проведение презентаций»

Вы узнаете:

- как успешно представить свой проект и продукцию фирмы;
- как правильно подготовиться к презентации, провести ее и добиться успеха;
- каковы самые распространенные ошибки, совершаемые докладчиками во время выступления;
- на что нужно обратить внимание при продвижении товара;
- как убедить своих слушателей.



*Эту книгу,
а также любую другую из списка,
приведенного на второй стороне обложки,
Вы можете приобрести в нашем
издательстве*



Оптовая продажа осуществляется ТД «Учкнига»:

Центральный офис: 123022, Москва, Столярный пер., 14, под. 2;

для почты: 123022, Москва, а/я 34

Тел./факс: (095) 258-08-38, 253-46-82, 252-29-25, 253-46-25, 253-12-29,
253-15-11

E-mail: market@omega-l.ru; zakaz@omega-l.ru

Информационный сайт: www.omega-l.ru

Хотите сделать заказ? Выбирайте любой вариант:

Позвоните по телефонам: (095) 253-46-25/15-11/12-29, 258-08-38.

Пришлите заказ по факсу: (095) 253-12-29/46-25.

Посетите наш сайт: www.omega-l.ru.

Пришлите заказ по электронной почте: zakaz@omega-l.ru.

Посетите лично наш офис: Москва, Столярный пер., д. 14, п. 2
(с 9.00 до 19.00).

Закажите книги по почте: 123022, Москва, а/я 34 (только для
юридических лиц).

Свяжитесь с нашими региональными дилерами. (www.omega-l.ru).

Интернет-магазин www.sprinter.ru

117105, Россия, Москва, Варшавское ш., 9, нав. 515-09

Тел.: (095) 737-03-77, доб. 5017; info@sprinter.ru

Фирменные магазины «О'кей-книга»

«Деловая литература» на книжной ярмарке «Центральная»
(м. «Тульская», Варшавское шоссе, д. 9, эт. 5, павильон 515-09); тел.:
(095) 737-03-77, доб. 5017

Всех клиентов и покупателей мы будем рады видеть в сети наших
розничных магазинов, где представлен весь спектр деловой и учебной
литературы издательства «Омега-Л» и более 800 ведущих московских
и региональных издательств. Это более 35 000 книг по всем наукам!

В режиме свободного доступа Вы сможете выбрать любую книгу,
профессиональные консультанты ответят на все Ваши вопросы.

Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, накопи-
тельных бонусов, распродажи. Нашим клиентам бесплатно предостав-
ляются каталоги продукции, осуществляется подписка на рассылку
прайс-листов.

Об авторах

Профессор, доктор Йорг Knoblauch — один из руководителей компаний: Firmen drillbox (специализирующейся на производстве кассет), tempus (www.tempus.de, система управления собственным временем, семинары), DIGS (www.digs.de, развитие личностных качеств); разработчик TEMP-методики (было продано свыше 100 000 написанных им книг на тему самопланирования, управления временем и выработки целей); автор многочисленных книг о планировании профессиональных и жизненных целей, лауреат премии «Лучшее предприятие года». Широко известен в Германии благодаря многочисленным выступлениям на телевидении. Его электронный адрес: knoblauch@tempus.de.

Хольгер Вёлтје — дипломированный инженер; разработчик проекта tempus-Trainer для семинаров «Управление собственным временем с помощью карманного компьютера и программы Outlook», а также «Овладение навыками работы с офисной техникой и управление потоком информации» (www.tempus.de); автор многочисленных статей о карманных компьютерах, написанных им для компьютерного журнала «с't». Его электронный адрес: hwoeltje@tempus.de.

«Когда Вам нужны идеи, совет профессионала или просто хочется расти как специалисту, открывайте любую книгу этой серии на любой странице».

журнал
МАРКЕТИНГ pro

«Лаконичные, понятные и одновременно практичные руководства по поведению в самых распространенных бизнес-ситуациях. Хорошая структура и продуманный дизайн книг делают их особенно удобными для тех, кому важно быстро получать доступ к необходимой информации».

be in group
be in group!

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

123022, Москва, Столярный пер., 14

Тел./факс: (495) 777-17-99

[Http://www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

