

Патрик Форсайт

TIME
MANAGEMENT

**УПРАВЛЕНИЕ
ВРЕМЕНЕМ**



ОГИЗ
Издательство АСТ
Москва

УДК 331
ББК 65.291.2
Ф79

Patrick Forsyth
Successful Time Management
How to be organized, productive and get things done

Перевод *Successful Time Management* публикуется
по договоренности с *Kogan Page*.

*Все права защищены. Нарушение прав автора, правообладателя,
лицензиара влечет привлечение виновных к ответственности*

Форсайт, Патрик.

Ф79 Управление временем. Как стать организованным, продуктивным и достигать целей / Патрик Форсайт ; пер. с англ. Д. Лях. — Москва : Издательство АСТ, 2022. — 224 с. — (Взламываемая карьера).

ISBN 978-5-17-120170-8

В течение дня мы принимаем множество решений: когда и как выполнить ту или иную задачу, сколько уделить ей внимания и можно ли в этот момент отвлечься для беседы с коллегой. Все они связаны с умением управлять временем и влияют на нашу продуктивность. В этой книге вы найдете простые правила эффективного тайм-менеджмента и узнаете, как оценивать задачи и сортировать их по степени важности, грамотно работать с бумажным документооборотом, выстраивать взаимодействие с коллегами и подчиненными, не приводящее к временным тратам, организовывать и очищать от лишнего рабочее пространство, проводить деловые встречи и отвечать на электронные письма, не затрачивая много времени.

УДК 331
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-17-120170-8

© Kogan Page, 2019

© Оформление, перевод на русский язык. ООО «Издательство АСТ», 2022

Предисловие

День бесконечен для того, кто знает ему цену и как им распорядиться.

Неизвестный автор

У меня не было времени на то, чтобы написать эту книгу и чтобы отредактировать ее для нового издания. Но я это сделал. Наверное, всем сложно успевать выполнять запланированные дела, и данная книга — ответ на этот извечный факт. Ее цель — помочь вам стать организованнее и работать эффективнее.

Может, время и относительно, но его всегда не хватает. Мой первый труд о тайм-менеджменте был опубликован в 1994 году. Эта же книга немного отличается от своей предшественницы и является ее пятым изданием. Много изменилось за эти годы, но до сих пор люди с трудом справляются с давлением времени. Возможно, это доказывает повсеместный характер тайм-менеджмента. Хотя я уже выпускал книги на самые различные темы (включая «Как составлять отчеты и предложения», также из этой серии), именно тема тайм-менеджмента оказалась самой актуальной.

Если вы заняты, то это нормально. Нынешние рабочие условия неумолимы: чтобы добиться жела-

емого, приходится жонглировать дедлайнами и обязанностями (и если переборщить с нагрузкой, то вас одолеет стресс).

Вас, несомненно, судят по тому, что вы делаете, по результатам, которых вы достигаете. Чтобы выжить и процветать, вы должны быть продуктивными, эффективными и результативными. Тайм-менеджмент — это активная работа по созданию эффективности и плодотворности с целью достичь желаемых результатов. Успех не случается просто так. Вы сами его творите. То же самое с вашим рабочим графиком — вы сами создаете его, к счастью или к сожалению.

Позвольте мне сказать это заранее: несмотря на то, что реальность порой кажется беспорядком, в ваших силах максимизировать свое время, выделяя его на ключевые виды деятельности, от которых зависит, насколько успешна ваша работа. Прежде чем мы углубимся в детали, позвольте сделать несколько общих комментариев, а также рассказать о новом издании. Тайм-менеджмент — это вечная тема, которая в той или иной степени касается каждого.

Первые мысли

Хороший, эффективный тайм-менеджмент — это базовый и профессиональный навык, который необходим всем нам как для того, чтобы выполнять свою текущую работу, так и для упрочения и улучшения своих карьерных перспектив. Это реальный дифференцирующий фактор: именно способность последовательно достигать своих целей как на работе, так и в карьере в целом может

дать вам преимущество над другими людьми, возможно, с равными способностями, но у которых не развиты самоорганизация и дисциплина. Нельзя рассматривать тайм-менеджмент просто как опциональный вариант. Умение управлять своим временем не определяется как достижение, это просто необходимый навык для успешной работы и карьеры в целом.

Общие принципы просты. Не раз уже говорили, что нужно: *делать то, что важно, и игнорировать то, что не важно, и что срочные дела — это важные дела, на которые мы не обратили внимание сразу, когда они возникли.* Может быть, это и верно, но чрезмерное упрощение не облегчает усвоение тонкостей. Чтобы претворить в жизнь принципы эффективного тайм-менеджмента, нужны ответственный подход и практика. Хотя в долгосрочной перспективе, если выработать привычку применять их, вам будет легче. Как я уже сказал, это возможно. Тайм-менеджмент — это не ядерная физика; на самом деле, все обусловлено здравым смыслом. Однако очень важно усвоить тонкости. Хотя никакой волшебной формулы и не существует, нужно уделить внимание деталям, каждая из которых могут улучшить вашу способность управлять временем. Прочитую знаменитый слоган ритейлера *Tesco*: «помогает каждая малость». В этой книге рассмотрены ключевые подходы, а также техники и целый ряд советов, которые помогут вам стать продуктивнее. Книга имеет практическое направление. Она написана так, чтобы вам было удобно применять полученные знания на практике.

Основные уроки остаются актуальными. Безусловно, в связи с переменами в рабочей обстановке

необходимость в эффективном тайм-менеджменте возросла. Как и в ранних изданиях, мои уроки будут полезны для лиц, находящихся на различных уровнях внутри организации. Важные идеи будут выделены в тексте — чтобы на них обратили внимание те, кто управляет другими людьми; такие комментарии дадут ценное представление о том, как работают руководители, в том числе, возможно, и ваш руководитель.

Электронные средства связи изменили нашу жизнь. Используемая практически всеми электронная почта — всего лишь один пример виртуальной опасности — как экономит ваше время, так и крадет его. В главе об «электронных» вопросах вы найдете советы по эффективному использованию электронной почты, а также другие интернет-техники, которые влияют на продуктивность. Это новое издание по-прежнему нацелено на то, чтобы предоставить вам современное изложение лучших техник управления временем.

Любому автору книг практического направления хотелось бы думать, что их труд будет полезным. Конечно же, я хочу в это верить. Учитывая особенность тематики, без преувеличения можно сказать, что в книге описаны такие методы, которые могут улучшить как вашу личную жизнь, так и продуктивность на работе, поскольку вы научитесь эффективно распоряжаться своим временем и концентрироваться на ключевых вопросах. Правильный подход положительно скажется как на выполнении текущих задач, так и на карьере в целом.

Анализ — это первый шаг к тому, чтобы улучшить вашу способность распоряжаться временем. Конечно, чтение книги займет некоторое время, но вы должны считать это инвестицией. Для нача-

ла проверьте, выключены ли все ваши электронные «прибамбасы», на которые так легко отвлекаться. Продолжайте — вам нечего терять, кроме вредных или ненужных привычек. Если вы научитесь работать умнее (а не просто дольше и усерднее), то добьетесь большего, и в дальнейшем ваша деятельность будет приносить меньше стресса и больше удовольствия. Тогда вам только и придется решать, что делать со свободным временем, которое вы сами создали.

Позвольте мне отметить один важный общий момент, прежде чем вдаваться в детали; я отмечаю его заранее, поскольку один только он может повысить вашу продуктивность, возможно, в разы.

Дисциплина, дисциплина!

Если бы мне давали фунт за каждую потерянную минуту в Интернете, я был бы невероятно богат. Конечно, современный электронный век предлагает чудеса — и удобства, — без которых теперь невозможно представить жизнь, но они же могут нас *очень* сильно отвлекать от дел.

Но вы это наверняка знаете и без меня. Это факт, и его подтверждает существование таких приложений как *WasteNoTime* (и прочих), предназначенных для отключения Интернета на определенное время. За работой на компьютере, телефоне, планшете и ноутбуке (и не только), вас, несомненно, соблазняют подобные мысли: «я просто быстренько проверю то», «я буквально минутку гляну се». Или, например, огромное количество времени могут занимать игры. Совмещение таких видов деятельности и стало главной прокрастинацией XXI века.

Это вызывает привыкание. Эта тенденция подпитывается все большим интересом к социальным сетям (*Facebook, Instagram, Twitter* и тому подобным) и тем, что люди побуждают других отвлекаться так же сильно, как и они сами. Опасность очевидна, потенциальный ущерб продуктивности и эффективности значительный.

Так что подумайте об этом и проследите за тем, насколько вы склонны поддаваться многочисленным искушениям. Не отвлекайтесь на очередные уведомления о том, что кто-то прислал вам какое-то смешное видео, и сами не рассылайте спам. И никогда, никогда не говорите себе: «*Это же займет всего минутку*».

Вы ведь знаете, что потратите куда больше времени.

Примечание. Есть и другая потенциальная опасность — вы можете нарушить организационные правила или, в худшем случае, вас могут обвинить в том, что вы кому-то досаждаете или дискриминируете кого-то, и вы очень сильно пожалеете о том, что не смогли вовремя противостоять Интернету.

01

Время, ключевой ресурс: возможности и трудности

Не важно, какой деятельностью вы занимаетесь, работаете ли вы на руководящей или на исполнительской должности — вы наверняка пользуетесь рядом ресурсов. Люди, деньги, материалы — все это важно. В определенной работе может преобладать один ресурс. Но есть ресурс, которым обладаем мы все, — время. А время может выжать из нас все соки. Каждому из нас иногда бывает сложно завершить свои дела в обозначенные сроки. Для некоторых такие проблемы — дело в какой-то степени нечастое; другие признаются, что в подобных случаях им кажется, будто весь мир сговорился против них, и поэтому они не могут завершить свои дела, а третьи и вообще живут в состоянии постоянного хаоса.

Кому тогда нужно задуматься о тайм-менеджменте? Потенциально каждый может извлечь выгоду, узнав, как эффективно распоряжаться своим временем. В любой организации многое из того,

что фактически характеризует саму ее суть, на самом деле только усложняет эффективное управление временем: иерархические структуры, люди, сроки, документы, электронная почта, компьютерные проблемы, встречи, давление и взаимодействие; все это и многое другое может усугубить проблемы.

Цель этой книги — помочь решить проблемы тайм-менеджмента всем, кто работает на руководящих или управленческих должностях в организациях, коммерческих или иных, и кто отвечает за выполнение задач и достижение результатов. Если вы находитесь в этой категории, даже если вы уже предприняли усердные попытки организовать рабочий процесс, все равно сможете почерпнуть здесь идеи, которые помогут вам достичь большего. Если вам кажется, что у вас слишком много дел, но слишком мало на них времени, если из-за срочных задач вы никогда не могли до конца выполнить дела из запланированного списка и вам хотелось бы стать более организованными, но вы не знаете как, то эта книга для вас. Если ваш стол завален неопрятными стопками бумаг, вы постоянно отвлекаетесь, ваши дедлайны срываются и вы отчаиваетесь когда-либо разгрести свои дела, то эта книга определенно для вас.

Тайм-менеджмент обязателен. Это то, что должен учитывать каждый желающий работать эффективно, формально или неформально. В какой-то степени каждый из нас и так управляет своим временем; вопрос только в том, насколько хорошо это получается и как это сказывается на работе. Тем не менее управление временем не так просто — как вы уже заметили! Даже тем, кто со-

вершенствует свои навыки, не всегда удастся спланировать рабочий процесс на все сто. Если вам кажется, что это довольно зловещее начало книги по тайм-менеджменту, то вынужден сообщить — худшее еще впереди. Опросы показали, что большинство людей могут значительно повысить свою продуктивность, пересмотрев свои привычки и обратив внимание на принципы тайм-менеджмента. Сложность в том, что мы изначально воспринимаем такие перемены как нечто сложное, поэтому настойчивость ослабевает, а старые привычки берут верх. Сдаться нас искушает и страх, что все равно в жизни ничего не поменяется, поэтому мы пускаем все на самотек и в итоге разгребаем путаницу. В той или иной степени это искушение часто бывает очень сильным.

Заставляем правила работать

Однако есть и хорошие новости — в наших силах изменить ситуацию, и такие перемены позитивно скажутся и на работе, и на карьере в целом. Не сомневайтесь, результат глубокого изучения тайм-менеджмента может быть ощутимым и разнообразным. Освоение тайм-менеджмента может:

- повлиять на вашу эффективность, результативность и продуктивность. Уже только это должно вас серьезно настроить к тайм-менеджменту, поскольку он влияет на вашу работу день за днем, час за часом, все время;
- подготовить вас к давлению, которое есть в любой работе;

- придать вам солидность в глазах других. Тайм-менеджмент повлияет на то, как вас будут воспринимать другие в организации. Выработанный навык управления временем является важнейшим фактором, который выделит среди кандидатов с равным талантом и способностями тех, кто им владеет, и следовательно, у них будет более успешная карьера.

Поэтому, хоть это и займет некоторое время, очень важно выработать собственную систему управления временем. Тайм-менеджмент должен рассматриваться как синоним самоорганизации; это требует дисциплины, а дисциплина подкрепляется привычкой. Другими словами, хорошая новость в том, что стоит начать работать над тайм-менеджментом, как его освоение будет проще. Хорошие привычки помогают обеспечить хорошо организованный подход к тому, как вы планируете и выполняете свою работу. С другой стороны, вредные привычки — как многие из нас знают — трудно искоренить. И замена плохих привычек хорошими — это то, что вполне может быть выводом, к которому вы придете, проанализировав то, как вы работаете.

Вы можете заставить тайм-менеджмент работать, основываясь на двух ключевых факторах: на том, как вы планируете свое время, и на том, как реализуете тонкости своего дела. Первый фактор, который рассматривается в начале этой книги, заложит важный фундамент, на основе которого вы сможете творить и работать. Второй состоит из множества рабочих факторов, методов и приемов, каждый из которых может положительно сказаться на вашей работе. Такие факторы могут быть

абсурдно простыми, например, если вы то и дело будете посматривать на часы, то вероятность того, что ваши гости задержатся, будет снижена. Особенно если на вашем лице будет ярко выражено беспокойство. Или они могут быть посложнее, например, хорошо выстроенная система регистрации документов, которая поможет вам сэкономить время и гарантирует, что вы быстро и точно найдете нужные документы.

Другие методы могут быть хитрыми, например жест, которым вы попросите коллегу прервать деловую встречу важными новостями о срочных проблемах, требующих быстрого решения или вашего присутствия. Кроме того, здесь действует кумулятивный эффект. Это означает, что чем больше действенных тонкостей тайм-менеджмента вы осваиваете, тем больше времени вы экономите. Это процесс, который можно пополнять и отрабатывать на протяжении всей своей карьеры. Поэтому, если вы не можете похвастаться образцовым тайм-менеджментом, вопрос «работаете ли вы эффективно» почти всегда актуален. Действительно, если непрерывно работать над своим тайм-менеджментом в течение всей своей трудовой жизни, он принесет свои плоды. Непрерывающееся развитие тоже может стать привычкой.

Индивидуальный подход

Из-за особенностей тайм-менеджмента то, что подходит одному человеку, может не подходить другому, то же самое относится и к различным видам деятельности. Некоторые из предложений,

которые вы найдете здесь или в других источниках, можно просто добавить к своим собственным рабочим привычкам. Какие-то идеи будут новыми для вас, какие-то — уже знакомыми, но которые вы, возможно, не использовали эффективным образом. Другие помогут вам сформировать свою индивидуальную систему тайм-менеджмента. Все приемы нужно подстраивать под себя и адаптировать к обстоятельствам, в которых вы работаете. Прежде чем отказаться от какого-либо способа, тщательно обдумайте возможные варианты его применения.

Будьте осторожны, чтобы не отказаться от всего, что может быть полезно в измененном виде. В этом деле даже небольшие изменения могут повысить вашу продуктивность. Конечно, некоторые идеи вам не подойдут совсем. Сколько бы вы с ними ни возились, они не помогут выработать методы, по которым вам будет удобно выстраивать рабочий процесс. Ну и пусть. Цель должна состоять в том, чтобы тщательно проанализировать и затем использовать все возможные способы увеличения продуктивности вашей работы. Важно прийти к точке, где вы будете удовлетворены тем, что, изучив возможности для действий, вы выбрали, адаптировали и попробовали все подходящие вашей деятельности методы и повысили свою продуктивность. В конечном счете, важны лишь вы, а не принципы. Тем не менее помните, что вам нужно попробовать все способы, которые могут упростить вашу жизнь, и если они не оказывают негативного воздействия, то пусть станут частью вашей рабочей практики. Выработать навык управления временем можно только испробовав все существующие методы.

Повышение продуктивности

Время, может быть, относительно, но это такой же ценный ресурс, как и любой другой. Тем не менее его так легко растратить. Почему мы прилагаем больше усилий, чтобы рационально пользоваться другими ресурсами, например деньгами, а не временем? Явная трудность некоторых аспектов управления временем и сила привычки это объясняют, но я думаю, что есть и другая причина.

Давным-давно Питер Кук появился в сценке про вероятность ядерной войны, где герои говорили о радаре раннего предупреждения, который будет фиксировать приближение вражеских снарядов за четыре минуты до нападения. «Что можно сделать за четыре минуты?» — недоверчиво спросил один из персонажей. «Некоторые люди, — поступил ответ, — за четыре минуты смогут пробежать почти полтора километра!» К сожалению, этого недостаточно для того, чтобы предотвратить уничтожение местности, четыре минуты — это всего лишь четыре минуты, однако понимание того, что даже небольшие промежутки времени могут сыграть значительную роль — это важный принцип управления временем.

Считайте, что вы уже сэкономили эти четыре минуты — вам не пришлось никуда убежать. Легко думать об этом как не о чем-то столь важном. Однако даже если сэкономить четыре минуты за счет повышения эффективности при выполнении небольшой, но регулярной задачи, то на таких регулярных задачах, выполняемых каждый день, мы можем сэкономить более 14 часов в год! Это почти целых два