

Глава 1

Находим время на то, на что его всегда не хватает

Успех — это успеть.

М. Цветаева

Я не могу управлять направлением
ветра, но всегда могу так поставить
паруса, что они принесут меня
к намеченной цели.

О. Уайльд

1.1. Обнаруживаем личные резервы времени

Время летит стрелой, хотя
минуты ползут.

Ф. Мендельсон

Коллеги часто спрашивают, как при полной профессорской нагрузке, проведении тренингов (часто в неблизких краях) и активной научной работе (см. мой сайт www.sheinov.com) мне удастся каждый год выпустить по две новые книги (всего их вышло уже 60).

Главный вопрос при этом — *где я нахожу необходимое для этого время?*

Ответ на него вы найдете в этой главе.

Важнейший жизненный ресурс

Есть важнейший жизненный ресурс, данный каждому, но используемый нами с различной отдачей. Причем от эффективности его использования в значительной степени зависит успех в жизни. Этот ресурс — время.

Часто приходится наблюдать, как люди с одинаковыми способностями (и прочими равными стартовыми условиями) добиваются в жизни совершенно несопоставимых результатов лишь потому, что одни стремятся максимально использовать время, а у других оно расходуется бездумно.

Не случайно многие великие люди (Наполеон, например) спали по четыре часа в сутки — *они понимали ни с чем не сравнимую ценность временного ресурса.*

Проблема недостающего времени заботит каждого серьезного человека. Многие возвращаются с работы с ощущением непонятно на что потраченного дня... Слова «текучка заела!» — одно из наиболее частых оправданий за неделанное.

Чтобы добиться чего-нибудь сегодня, нужно быть предельно организованными. Везде — на работе и дома — мы должны управлять событиями, а не находиться в их власти.

Результаты исследований

Многие пытаются повысить эффективность своего труда за счет использования внеурочного времени: берут работу на дом, занимаются делами во время отпуска. Хотя ни один человек на смертном одре не сказал: «Жаль, что я не проводил больше времени на работе».

Исследования, проведенные в разных странах, показали, что рабочий день преуспевающих руководителей, менеджеров составляет в среднем 12, а то и 14 часов. А у предпринимателей он еще более продолжителен. Стала обычной ситуация, когда деловой человек много лет не бывает в отпуске или в лучшем случае отдыхает всего лишь несколько дней в году, да и то — поддерживая

постоянную связь со своей работой. Ведь сейчас средства коммуникации позволяют без труда осуществить это.

Интересно сопоставить данные о переработках руководителей с эффективностью использования ими рабочего времени.

Одно из наиболее полных исследований этого вопроса проведено социологами на большом числе предприятий и фирм Урала. Оказалось, что продолжительность рабочей недели руководителей превышала 41-часовую в 1,23–1,50 раза. В то же время коэффициент полезной занятости варьировался от 0,68 (у директоров) до 0,77 (у руководителей среднего звена). Перемножив среднюю продолжительность рабочей недели руководителей (4/3) на их средний коэффициент полезной занятости (3/4), получим объем рабочей нагрузки в неделю (1).

Этот несложный подсчет показывает, что действительно справедливо утверждение: *«Времени не хватает тому, кто не умеет его использовать»*. Данный тезис стал аксиомой для преуспевающих профессионалов, поэтому в их среде принято умалчивать о переработках.

У кого учимся

Таким образом, у всех нас имеются значительные резервы рабочего времени и, следовательно, возможность повысить на 1/3 эффективность его использования.

Но не является ли химерой достижение стопроцентного использования времени? Есть ли (реально) деловые люди, которые успевают сделать все (и сделать хорошо) в основное рабочее время?

Такие люди (и именно преуспевающие) есть. Техника их личной работы, организация ими своего времени вызывают, естественно, большой интерес, тщательно изучаются и анализируются специалистами. Ведь высокая личная организованность — один из основных факторов преуспевания и сотрудников, и фирмы в целом. Обнаруженные в результате этого анализа закономерности явились основой для разработки приводимых далее рекомендаций по организации рабочего времени.

Непроизводительные траты времени

Однако прежде, чем перейти к самим рекомендациям, необходимо назвать основные причины непроизводительного расходования времени. Они подразделяются:

- на *субъективные* — недостаток опыта, недостаточный уровень образования или квалификации, неорганизованность, нерациональный распорядок дня. Главными причинами оказываются неорганизованность и нерациональный распорядок дня;
- *объективные*, в известной степени не зависящие от нас — избыток совещаний, вызовы к руководству, ожидание приема, ненужная отчетность, исполнение несвойственных функций. У управленцев среднего звена исполнение несвойственных функций крадет от 20 до 40 % рабочего времени. Совещания отнимают в среднем от 25 до 35 % времени (у некоторых — гораздо больше). Значительно дезорганизуют работу непредвиденные дела: чем менее организован работник, тем больше у него непредвиденных дел.

В любой солидной организации ведется строгий учет всех материальных ресурсов, будь то деньги, материалы, комплектация. И совсем другое отношение к времени. Пожалуй, сила инерции в бездумном растранижении времени — самое серьезное препятствие на пути к успешному управлению этим важнейшим фактором.

«Фотография» и «самофотография» дня

В качестве первых шагов крайне полезно провести «самофотографию» своего дня — записывать выполняемые дела с указанием затраченного на них времени.

Суммировав зафиксированные затраты времени за день, вы почти наверняка недосчитаетесь нескольких часов. Это покажет существование личных резервов и, несомненно, подтолкнет к их выявлению и использованию. Накопив данные за неделю, вы будете знать структуру затрат времени и соотношение «затраты — результаты». Когда начнете работать

по предлагаемым далее рекомендациям, сравнение таких «самофотографий», сделанных с некоторой периодичностью, покажет рост эффективности использования времени.

Есть и другой, более радикальный способ получить объективную информацию — это «фотография» вашего рабочего дня, проведенная кем-то из ваших коллег. Однако поручить ее можно только дружелюбно настроенному к вам человеку, так как он станет обладателем негативной информации о вас. Практика показала, что в подавляющем большинстве случаев «фотография» дает обескураживающе плохие результаты. Но чем они хуже, тем больше резерв времени и, следовательно, сильнее стимул исправить положение. Мы настолько заостенели в своих привычках, что для их изменения нам необходимо нечто не меньшее, чем потрясение. В этом плане «фотография» создает наиболее сильную мотивацию к самосовершенствованию.

Вот еще один способ выяснения, сколько времени уходит у вас на незначительные дела, которые мало что дают как в личном, так и в профессиональном плане. По окончании недели заштрихуйте красным карандашом все малозначительные дела и время, потраченное впустую. Если в итоге ежедневник будет испещрен красными пометками, значит, вы тратите много времени без пользы. Подумайте, как можно избавиться от «закрашенных» дел. Перераспределите свои занятия так, чтобы непродуктивные дела были плотно сгруппированы. В итоге время будет использоваться вами более эффективно.

Для каждого вида деятельности определите свой цвет. Если страница ежедневника окажется заполненной перемежающимися цветными строками, то это значит, что ваша работа чрезвычайно фрагментирована. Если же в результате вы получите широкие полосы одного цвета — значит, вам уже с успехом удастся группировать однородные виды деятельности.

Еще один способ обнаружить свои резервы — ответить на вопросы предлагаемого теста.

Тест «Управляете ли вы своим временем?»

Самооценка в баллах: 0 — «почти никогда»; 1 — «иногда»; 2 — «часто»; 3 — «почти всегда». Чем объективнее вы будете в самооценке, тем бóльшую пользу принесет вам этот тест.

1. Я начинаю рабочий день с планирования.
2. Поручаю все, что может быть поручено.
3. Письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ стараюсь обработать за один раз.
5. Составляю список предстоящих дел по приоритетам. Важнейшие исполняю в первую очередь.
6. Пытаюсь по возможности оградить себя от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Дневную загрузку стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем распределении времени есть «окна», позволяющие реагировать на внезапно возникающие актуальные проблемы.
9. Пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на многих жизненно важных проблемах.
10. Умею говорить «нет», когда на мое время пытаются претендовать другие, в то время как мне необходимо выполнить более важные дела.

Оценка результатов

Если теперь вы суммируете баллы, набранные вами при оценке вашего стиля управления временем, то получите следующие результаты.

0–15 баллов. Вы не управляете своим временем и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

16–20 баллов. Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов. Вы неплохо распоряжаетесь своим временем.

26–30 баллов. Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим вас людям приобщиться к вашему опыту.

1.2. Главные приемы управления временем. Что дадут рекомендации

Средний человек озабочен тем, как бы ему убить время, человек же талантливый стремится его использовать.

А. Шопенгауэр

Итак, первое, с чего следует начать, — это сильное желание изменить принцип распределения своего времени. Без такого желания ничего не получится — из-за естественного нежелания менять устоявшиеся, привычные методы работы.

Предлагаемые приемы помогут вам *ежедневно выигрывать в среднем два часа времени*. Я знаю людей, которые стали успевать в течение дня делать вдвое больше дел (и не только на работе). Но это, конечно, исключение, хотя и приятное. А выигрывание двух часов времени является совершенно реальным (и наиболее вероятным) для любого человека. Разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил. Так показывают результаты опросов тех, кто их использует.

Данные приемы полезны руководителю, специалисту и вообще любому человеку, обеспокоенному нехваткой времени, — от министра до домашней хозяйки, как на работе, так и в быту.

Эффективные правила организованного человека

Правило 1. Составьте перечень дел в порядке их важности.

Это первое существенное звено в рациональной организации времени.

Один из парадоксов состоит в том, что, тратя время на его планирование, мы его же потом и выигрываем.

В памятке-правилах «Как надо работать», составленной А. К. Гастевым, первые два абзаца звучат так: «Прежде чем браться за работу, надо всю ее *продумать*, *продумать так*, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если до конца *продумать* нельзя, то *продумать* главные вехи, а первые части работы *продумать* досконально. Большинство работ не удастся потому, что они с самого начала не были хорошо *продуманы*». Выделенное мной много раз повторяющееся слово «продумать» наиболее точно отражает главное в планировании.

Составление плана работы на день лучше всего проводить следующим образом. Сначала записать дела в специальном блокноте (ежедневнике, органайзере) в порядке приоритетности.

1. Важнейшие дела (в порядке их важности).
2. Срочные дела (в порядке срочности).
3. Текущие, несрочные дела (в порядке важности).
4. «Пока не спросят».

Планирование — это определение приоритетности, а не простое составление перечня задач. Планируя накануне, не пытайтесь составлять список сразу в порядке приоритетности дел. Вписывайте в него пункты по мере того, как они приходят на ум, а выяснение их приоритетности — это следующий шаг.

Но предположим, что список дел необъятен или что внезапный приток дел заставляет вас схватиться за голову.

Если не удастся достаточно быстро рассортировать навалившуюся работу, ситуация чревата стрессом.

Не паникуйте. Разложите дела по степени срочности исполнения. Скажем, по следующим признакам:

- срочно;
- в течение нескольких дней;
- к следующей неделе;
- к началу месяца.

От важности и срочности дел зависит оптимальная реакция на них, представленная в следующей таблице. Относительно дел неважных и несрочных обычно исполнение на «удовлетворительно» — это все, что нужно. Если же какой-то пункт переходит из списка в список в течение многих недель, напрашивается вопрос: есть ли необходимость выполнять его вообще?

Степень необходимости	Срочно	Не срочно
Важно	Делайте немедленно	Составьте график выполнения
Не важно	Делегируйте или сделайте позже	Не делайте, пока не требуется

Небольшие усилия помогут превратить ваш ежедневник в источник ценной информации для анализа расходования времени:

- сделав дело и зачеркивая запись, отметьте (хотя бы ориентировочно) потраченное на него время;
- если дело сделано полностью, зачеркните эту запись, например, прямой сплошной чертой, если не полностью — волнистой; если это дело на проверку оказалось не вашим — пунктирной линией (каждый для себя сам может выработать подобные знаки, несущие дополнительную информацию).

Просмотр записей выявит особенности вашего делового стиля и использования времени.