

Керри Глисон

Оптимизация Персональной Деятельности

Как организовать свой труд, чтобы делать больше, а работать меньше



Москва, 2001

С 331. 101. 1 С 65. 24 Г54

Перевел с английского *А. Марантиди*
Редактор перевода *И. Седакова*
Научный редактор *Д. Савицкий*

Книга является русским переводом всемирно известной программы оптимизации персональной деятельности Керри Глисона, основателя и президента Института технологии бизнеса (Institute for Business Technology). Программа представляет собой свод простых правил и принципов поведения, помогающих увеличить личную продуктивность труда и изменить стереотип организации рабочего и личного времени, гарантируя его экономию — до одного месяца в год. Выполнение рекомендаций автора программы позволяет улучшить качество жизни. Книга уже переведена на 17 языков мира. Она может быть полезна руководителям крупных компаний, работникам мелкого и среднего бизнеса, госслужащим, секретарям и учащимся.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ОТ АВТОРА	7
ВВЕДЕНИЕ: Программа оптимизации персональной деятельности: восполнение пробелов .	8
Источник проблемы	8
Как мы справляемся?	9
Обратимся к деталям.....	9
Пора восполнять пробелы.....	10
ГЛАВА ПЕРВАЯ: Сделайте это сейчас же!	11
Обзор первой главы.....	11
В чем сила ОПД	12
Начните с вашего стола или рабочего места	13
Не откладывайте в долгий ящик	14
Не все можно и нужно делать сейчас же.....	20
Пусть решительность станет вашим рабочим навыком	20
Превратите принцип Сделайте это сейчас же в свой рабочий навык	20
Качество.....	21
Дисциплина	22
Выводы и рекомендации.....	22
ГЛАВА ВТОРАЯ: Организуйте это сейчас же!	23
Обзор второй главы	23
О воспитании солдат	23
Долой беспорядок!	24
Откуда берется беспорядок?.....	24
Кому нужен беспорядок?	25
С глаз долой?.....	25
Не пренебрегайте мелочами	25
Начните с главного	26
Оснащение вашего офиса	27
Следите за новинками офисного оборудования.....	29
Размещение бумаг на вашем рабочем месте.....	30
Рабочие материалы.....	30
Система хранения материалов, касающихся долгосрочных работ	32
Организация рабочих материалов.....	32
Архивные материалы	35
Как обеспечить эффективность вашей системы хранения информации	36
Систематизация и маркировка	37
Электронные файлы	37
С чего начать: операционная система	38
Создайте резервную копию своего жесткого диска.....	39
Имена файлов в компьютере	39
Компьютер должен сам отыскивать документы	42
Работа с электронной почтой	42
Компьютер и факс	43
Рекомендации по организации документов, пересылаемых с помощью электронной почты и факса.....	43
Создание и организация адресной книги для вашей электронной почты	44
Организация компьютерного «рабочего стола» для доступа к программам и файлам.....	44
Организация других средств	45
Резюме	46
Выводы и рекомендации.....	47

ГЛАВА ТРЕТЬЯ: Делайте это регулярно	49
Обзор третьей главы.....	49
Расписывайте свое время.....	50
Электронный график затрат времени.....	50
Борьба с переизбытком информации.....	51
Содержимое корзины для входящей информации.....	51
Группируйте рутинные операции.....	52
Планируйте работу и избегайте необходимости постоянно принимать решения.....	54
Закон Паркинсона и распределение времени.....	54
Отрезки времени.....	54
Выделение времени на телефонные переговоры.....	55
Электронная почта.....	56
Рациональное использование электронной почты.....	57
Сокращение объема сообщений, передаваемых по электронной почте.....	57
Способы оптимизации работы с электронной почтой.....	58
Почта и деловые записки.....	59
Использование Интернета.....	59
Поиск в Интернете.....	60
Чтение.....	60
Еженедельные беседы один на один.....	60
Повысьте эффективность совещаний.....	61
Перестаньте отвлекаться.....	62
Стоит ли соблюдать эти правила?.....	64
«Ловушки» и метод «проб и ошибок».....	64
Выводы и рекомендации.....	65
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ: Планируйте сейчас же!	67
Обзор четвертой главы.....	67
Цель планирования.....	68
Принципы планирования.....	69
Обозначьте приоритеты в управлении.....	69
Распределение времени.....	70
Программа ОПД и процесс планирования.....	70
Планирование на день.....	70
Планирование на неделю.....	71
Ведение ежедневника и процесс месячного планирования для руководящих работников.....	75
Планирование работ по теме.....	76
Критерии необходимости составления плана работ по теме.....	78
Разработка технологической карты.....	78
Планирование с использованием компьютера.....	80
Стратегическое планирование.....	81
Цели.....	82
Личные цели.....	82
Оценки.....	83
Личные ценности.....	83
Мы становимся такими, какими хотим себя видеть.....	84
Выводы и рекомендации.....	85
ГЛАВА ПЯТАЯ: Контроль за ходом исполнения работ	87
Обзор пятой главы.....	87
Настойчивость.....	87
Перестаньте запоминать.....	88
Постоянные заботы и время.....	88
Формируйте эффективные системы контроля.....	89
Бумажный контроль.....	89

Журнал.....	89
Календарные системы	90
Электронные системы контроля за ходом выполнения работ	92
Совместное использование бумажных и электронных календарных систем	94
Персональные электронные записные книжки, портативные и карманные компьютеры.....	94
Рабочие группы.....	95
Групповое программное обеспечение	95
Контроль за исполнением работ и распределение обязанностей	96
Исключения из правила	97
Дублируйте свои информационные системы	98
Сделайте контроль составной частью рабочего процесса.....	98
Выводы и рекомендации.....	98
ГЛАВА ШЕСТАЯ: Делайте хорошо сразу!	100
Обзор шестой главы	100
Корни программы ОПД	101
Кайзен	102
Программа ОПД — практическое средство повышения качества работы.....	103
4С.....	103
Изучение потребностей клиентов	103
Эталонное тестирование	104
Превентивный подход.....	104
Неуклонное совершенствование	104
Постепенность изменений	105
Программа ОПД и реорганизация	105
Реорганизация и технология.....	106
Выводы и рекомендации.....	107
ГЛАВА СЕДЬМАЯ: Менеджер, решающий вопросы на месте.....	109
Обзор седьмой главы.....	109
Управление, приближенное к исполнителю	110
Пример управления на рабочем месте исполнителя.....	112
Почему управление на рабочем месте исполнителя так эффективно	112
Личное общение	113
Метод календарного контроля	113
Выдача заданий подчиненным.....	113
Что делает руководитель, решающий вопросы на месте?.....	114
Концентрируйте внимание на рабочем процессе	114
Создание рабочих групп	114
Не засиживайтесь за рабочим столом.....	115
Начните с самого себя.....	115
Электронные средства, облегчающие управление на рабочем месте исполнителя	115
Управление на рабочем месте исполнителя и альтернативный офис	116
Еще немного об управлении на рабочем месте исполнителя	117
Выводы и рекомендации.....	117
ГЛАВА ВОСЬМАЯ: Делайте это сейчас же, где бы вы ни были!.....	118
Обзор восьмой главы.....	118
Изменение условий работы в офисе	119
Что представляет собой РМНП?	120
Намеревается ли ваша компания организовать РМНП?.....	122
Роль руководства в успешном переходе к использованию РМНП	124
Оборудование, необходимое для перехода к использованию РМНП.....	124
Программа ОПД и переход к использованию РМНП.....	125
Программа ОПД в процессе перехода к РМНП	125
Рациональная структура информации — залог успеха	126

Молекулы или электроны? Одно из двух	127
Эффективность управления и обеспечения	128
Распространенные проблемы, с которыми сталкиваются люди, работающие на РМНП.....	128
Голосовая почта.....	132
Электронная почта.....	132
Разные проблемы, которые возникают в офисе, использующем РМНП.....	133
Разные проблемы, которые возникают в домашнем офисе, использующем РМНП.....	135
РМНП в мобильном офисе	137
Выводы и рекомендации.....	138
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ: Займитесь обеспечением сейчас же!	140
Обзор девятой главы	140
Энтропия.....	141
Поддержание системы в порядке и рабочий цикл	141
Облегчайте себе жизнь.....	142
Должно ли обеспечение работ стать первостепенной задачей?	142
Обеспечение и принцип Сделайте это сейчас же.....	143
Сделайте обеспечение работ привычкой	143
Обеспечение и разъезды	145
Превентивное обеспечение.....	145
Обеспечение и постоянный прогресс	146
Периодическое наведение порядка на рабочем месте	146
Минимум обеспечения.....	147
Если все летит в трубу	147
Выводы и рекомендации.....	148
ЭПИЛОГ: Станьте хозяином своих привычек	149
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	150
Перечень условий успешного проведения совещаний	150
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	151
Причины потерь времени	151
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	154
Список сокращений.....	154

ПРЕДИСЛОВИЕ

Программа оптимизации персональной деятельности, далее — ОПД (The Personal Efficiency Program, PEP), была опубликована на 17 языках и разошлась по всему миру, что свидетельствует о широком интересе к теме этой книги. Работая со многими людьми, представляющими разные страны и культуры, я заметил, что мир бизнеса подчиняется определенным закономерностям. Люди бизнеса во всем мире сталкиваются с одними и теми же проблемами. Мы страдаем оттого, что у нас слишком много дел и слишком мало времени на их осуществление. Почему? Может быть, вам хочется купить вторую машину, а для этого нужно заработать больше денег; или, возможно, из-за того, что ваша компания решила отказаться от помощи секретарей, вам приходится самому заниматься мелочами. Или у вас свой малый бизнес и без ваших стараний он зачахнет.

Хотя меня всегда поражало, почему люди готовы жертвовать своим временем и жить для того, чтобы заработать побольше денег или купить вторую машину, я постарался не философствовать, а просто понять, как можно делать то, что необходимо, лучше, быстрее и эффективнее.

С момента публикации этой книги прошло несколько лет. За это время достигнуты большие успехи в технологии, которые оказали серьезное влияние на нашу деятельность. Компьютерные микросхемы позволили создать электронные приборы, благодаря которым мы можем работать поистине в любом месте и в любое время. Интернет основательно изменил наши методы ведения бизнеса. В компаниях теперь используется оборудование, позволяющее работать дома, работать в виртуальном режиме, — и все это благодаря новым технологиям.

Персональный компьютер, калькулятор, гибкая офисная структура и интернет, несомненно, усложнили оборудование современного офиса. Но при всей сложности современных технических средств многие люди сумели овладеть этими новшествами, эффективно работают в виртуальном офисном окружении и *экономят на этом массу времени!* Эти люди преуспевают, многое знают, и многое умеют, и у них, безусловно, есть чему поучиться.

Было время, когда от нас требовалось только прийти в офис и выполнить несколько заданий начальника. Этим работа и ограничивалась. Теперь все уже не так. Старые методы работы не подходят для новой экономики. Задания нужно выполнять *сейчас же*. От свойственного всем нам стремления откладывать дела, особенно те, которые делать не хочется, нужно избавляться.

Россия хорошо оснащена с технической точки зрения и продвинулась далеко вперед в программах по менеджменту офисов. Но основная проблема — как вовремя выполнить задания — остается.

Книга вобрала лучшее из собранного по крупице за последние 15 лет опыта работы Института технологии бизнеса, ИТБ (Institute for Business Technology, ИТВ), где обучались люди, деятельность которых теперь эффективна. Нашей целью было повышение *продуктивности персональной деятельности*. Что делают эти люди? Как они это делают? Можно ли их опыт считать образцом для всех нас? Книга представляет собой практически исчерпывающий свод идей и правил работы, с помощью которых эти столь успешные люди экономят время. В нее включены проверенные стратегии, разработанные для того, чтобы помочь нашим клиентам усвоить эти продуктивные идеи и сделать их основой своего стиля работы.

Чарльз Диккенс как-то сказал: «Я никогда не сделал бы того, что сделал, если бы не имел привычки к пунктуальности, порядку и усердному труду, если бы у меня не было решимости сконцентрироваться на нужном предмете в нужное время». Эта цитата содержит многие основополагающие ингредиенты успеха в работе и в жизни: привычка к пунктуальности и порядку, усердие, решимость и умение сконцентрироваться.

Во времена Диккенса технические средства были другими. Да и само время воспринималось иначе. Но для достижения успеха всегда необходима последовательность!

Керри Глисон
Бока Ре Итон, Флорида
Январь, 2000 г.

ОТ АВТОРА

Я благодарю всех, кто прямо или косвенно помог появлению этой книги.

Моего агента и моих издателей из Executive Excellence Кена Шелтона, Трент Прайс и Мег Макай.

Редактора Ренану Майерз, помощника редактора Линду Индиг, редактора первого издания Джона Мани, помощника редактора первого издания Мэри Даниэлло.

Я признателен Бари и Линн Шерман за вклад в создание восьмой главы. Их многолетний опыт обогатил эту книгу и, несомненно, поможет многим из тех, кто работает в условиях виртуальных офисов с соответствующим техническим оснащением.

Я благодарю персонал Care Cod Compositors, Inc. за его слаженную работу.

Дагфинн Ланде, Джона Бёрча, Франса Хенрика Кокума, Кёрка Стромберга, Майка Галлико, Розалин Хейз, Нэнси Фредерике и Майка Джёрки, чья помощь значительно повысила качество книги.

Аиру Чалефа, чье время и внимание способствовали написанию книги и чьи идеи и формулировки можно найти во многих ее частях.

Всех сотрудников Института технологии бизнеса, чьи опыт и разработки в сфере оптимизации персональной деятельности легли в основу этой книги.

Лину Гольмберг, Джей Хервитц, Рона Хопкинса, Эрика Магнуссона, Менно ван дер Хавена, Питера Дерсона, Иохана Кр. Хольста, Рэнди Боу Хольста, Бруно Савойат, Денизу Хили, Энн Серлз, Бука Боуму, Шерон Маганн, Бенно Янгеборга и Таню Селдомридж за усердный и самоотверженный труд.

Джима Робинсона за его неоценимую помощь в развитии программного обеспечения Института технологии бизнеса и усовершенствовании работы компьютеров.

Бриту Норберг и Джаниту Томер из шведского банка Svenska Handelsbanken за предоставление мне возможности разработать первоначальный вариант программы оптимизации персональной деятельности.

Всех моих клиентов-приятелей, которые научили меня многому из того, что вы найдете в этой книге.

Я благодарю мою жену Джил за ее любовь и моих детей Брука, Макензи и Куинна за ту радость, которую они мне приносят.

Всем вам огромное спасибо.

К. Г.

Памяти моих родителей

ВВЕДЕНИЕ: Программа оптимизации персональной деятельности: восполнение пробелов

*Очевидные вещи замечают только тогда,
когда о них сказано просто.*

Катип Гибран

- Вам постоянно не хватает времени?
- У вас чересчур много дел?
- Вас подавляет все, с чем вы сталкиваетесь в офисе?
- Вас постоянно одолевают горы бумаг?
- Вам не хватает времени, чтобы выполнить все, что вы хотите?
- Приходится ли вам работать сверхурочно, вечерами, в выходные дни, чтобы доделать то, что не сделано в рабочее время?
- Вы испытываете стрессы из-за недоделок?
- Вы не можете наладить свою жизнь и работу из-за постоянных авралов и перегрузок?
- Вы удивляетесь, когда вам удается добиться своего в жизни и на работе?
- Вы хотели бы эффективнее использовать свое время и работать продуктивнее?
- Вам хотелось бы почаще иметь передышки в работе и брать отпуск?

На все эти вопросы большинство людей уверенно отвечают «да». Если и вы отвечаете «да», могу вас приятно удивить: эти проблемы можно решить. Вы в состоянии успеть то, что важно для вашей работы, и еще найти время для себя и своей семьи.

Источник проблемы

Почему людям всегда не хватает времени? Почему они страдают от перегрузок и при этом ощущают неэффективность своих усилий? Ответ очень прост. Хотя многие из нас имеют хорошее профессиональное образование, очень немногих — и в особенности это касается служащих — учили тому, как работать результативнее. Многие и понятия не имеют, как разумно организовать самих себя и свою работу. Мы можем начертить архитектурный план, написать хорошее рекламное объявление, договориться о сделке, но не умеем эффективно спланировать неделю, справляться с простоями в работе. Мы теряемся, столкнувшись с неожиданными обстоятельствами или необходимостью определить приоритеты в работе.

Мой друг и коллега из Великобритании так описывает подобную ситуацию:

Вы идете в университет, обучаетесь своей профессии и получаете работу. Вы начинаете работать, и внезапно на вас обрушивается бумажный поток. Вы и не подозревали, что на свете так много бумаг! Что с ними делать? Куда их деть? Где их потом искать?

За время своей работы я встречал много ярких и умных людей, хорошо знающих свое дело. Они легко решали проблемы, к которым я не знал, как подступиться. Они строили здания, перевозили грузы, разрабатывали новую продукцию, предоставляли различные услуги населению, лечили больных. Но при всех своих очевидных способностях и высокой образованности они жили в постоянном напряжении только из-за того, что старались успеть выполнить то, что должны были делать. Почему? Потому что, подобно вам и мне, эти профессионалы никогда не учились азам работы в условиях офиса.

Неумелая организация труда свидетельствует о пробеле в нашем образовании. Программа ОПД призвана восполнить этот пробел.

Совсем недавно во многих университетах страны была введена замечательная программа, цель которой — научить профессоров тому, как учить. Представьте: преподавать преподавателям, как преподавать! Как правило, профессора не обучались этому важнейшему аспекту своей профессии — от них требовалось только знание преподаваемого предмета. Но, как нетрудно убедиться, побеседовав со многими студентами, хорошее знание академической дисциплины не гарантирует хорошего преподавания.

Воспитание — это другая сфера, в которой ощущается отсутствие специального обучения. Сколько супружеских пар получили какие-либо знания о воспитании, прежде чем заимели детей? Точно так же мало кто из бизнесменов учился тому, как вести свой бизнес!

Как мы справляемся?

Мы, конечно, не лыком шиты. Мы сами знаем, что можно работать и эффективнее, и продуктивнее. Как мы управляемся с упомянутыми пробелами в нашем образовании? Увидим у коллеги органайзер или ежедневник — купим себе такой же. Ошибки и опыт учат нас в меру наших возможностей работать лучше. И по большей части мы добиваемся своего. Мы учимся обходиться тем, что имеем. Но из-за того, что режим нашей работы не соответствует оптимальным принципам ее организации, мы недостаточно эффективны в своих действиях. Например, наши трудовые навыки могут очень пригодиться в некоторых обстоятельствах, но при смене службы, укрупнении или сокращении размеров компании, в которой мы трудимся, на выполнение такого же задания может потребоваться вдвое больше усилий. Иными словами, наши прежние методы работы могут не подойти к новым условиям, требующим иных подходов.

Сила привычки делает болезненными любые перемены, даже если нам кажется, что к ним легко привыкнуть. Как же разумнее всего организовать свою работу? Как приспособиться к переменам? Как работать более продуктивно? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге, которая перед вами. Она приучит вас к правильной постановке вопросов. Вы научитесь тратить на работу меньше времени и сил, а делать то, что вам приходится делать, станет легче.

Обратимся к деталям

Однажды я попросил одного очень богатого и преуспевающего человека поделиться секретом своего успеха. Он ответил двумя словами: «Детали, детали». Все мы понимаем, что наши профессиональные успехи зависят от внимания к деталям, но не умеем соотнести это понимание с тем, как работаем сами. Предлагаемая программа определяет именно детали, от которых зависит наша работа. Сведения и рекомендации, содержащиеся в этой книге, касаются процесса ОПД. Собираетесь ли вы только немного улучшить свою работу или полностью перестроить весь ее процесс, вам придется сконцентрироваться на деталях. Разобравшись в них, вы измените режим своей работы к лучшему. Вы заметите многие возможности, о существовании которых раньше не подозревали.

Западные производственные фирмы потратили много времени и денег на анализ и совершенствование каждого элемента производственного процесса, в особенности сейчас, в условиях усиливающейся конкуренции. Результаты налицо. Продуктивность производства растет, качество продукции непрерывно улучшается. Но в конторской работе, начиная со сферы обслуживания вплоть до информационного обеспечения управленческой деятельности, рабочие процессы труднее поддаются анализу и реорганизации. А уж персональные рабочие процессы вообще не воспринимаются как часть процесса управления бизнесом. Их не только не стремятся совершенствовать, но даже не пытаются анализировать.

Пора восполнять пробелы

Из-за того, что в мире служащих не принято задумываться над тем, как повысить продуктивность и качество работы, даже в тех компаниях, где этим вопросам уделяют много внимания, многие звенья в цепи, связывающей два данных показателя, отсутствуют. Поэтому мы часто их не замечаем: трудно заметить то, чего нет. Тем не менее, отсутствие этих звеньев становится причиной бесчисленных неприятностей, испытываемых нами на наших рабочих местах в офисах.

Программа ОПД может восполнить эти отсутствующие звенья. Она поможет каждому, кто перегружен работой. За последние 15 лет эта программа помогла 300 000 человек делать гораздо больше, чем они успевали, за 168 часов недели. Наша программа научит вас:

- лучше контролировать вашу деятельность;
- облегчить вашу службу;
- сэкономить время;
- определить, что для вас важнее всего;
- осуществить то, что для вас важно.

Программа ОПД — это новый подход к вашей работе, который должен повысить вашу личную продуктивность. Я твердо верю, что подавляющее большинство людей может удвоить, если не утроить, результативность своего труда, главным образом потому, что они делают не все, что могут. Я не хочу сказать, что они работают мало. На самом деле работа с людьми в сотнях компаний в десятке стран научила меня обратному. Люди работают очень много. И огромное большинство старается работать отлично. Все очень стараются. Но чаще всего, несмотря на старания, им не удается добиться многого. Если правильно организовать труд, его эффективность практически беспредельна. Программа ОПД — это ноу-хау, которое учит делать то, что надо, так, как надо.

Использование этой программы упростит ваш труд. С ее помощью вы будете тратить меньше сил на работу, которую выполняете.

Неважно, что вами движет — желание стать миллионером или оставаться лежебокой, достичь большего или просто отделаться от работы, — основные принципы и положения этой книги помогут вам.

В книге «Программа оптимизации персональной деятельности» я попытался сохранить простоту программы ОПД в том виде, как она преподается (один на один) сотней или более преподавателей, работающих в Институте технологии бизнеса. Это воплощение опыта тех, кто преуспел в обучении людей лучшим навыкам работы. Это личный вклад 300 000 людей, которым разработанные системы, процедуры и решения позволили избавиться от проблем и повысить продуктивность своего труда. Все это поможет вам выработать подходящий режим работы, который, в свою очередь, изменит ваше отношение к труду и улучшит его результаты.

Одно дело — обладать информацией, другое — действовать в соответствии с ней, и совсем другое — изменить свое поведение. Последнее — дело нелегкое, но мы разработали весьма действенные средства. Если вы полностью преобразите свой офис, то признаете принцип: хочешь изменить поведение — проще менять его полностью. Концепция *Сделайте это сейчас же* войдет в вашу плоть и кровь. Это не только позволит вам делать больше, но и отучит откладывать дело со дня на день. Вы начнете меняться. Если уж нам суждено быть рабами привычек, пусть, по крайней мере, это будут хорошие привычки! Мы вынуждены стремиться к переменам, коль скоро на карту поставлено наше время и спокойствие.

Программа ОПД подобна системе тренировок' если хочешь чего-то добиться, нужно выполнять каждый ее элемент. Так что если вы не собираетесь следовать всей программе, не читайте эту книгу. Отбросьте ее сразу и сэкономьте немного времени. Или следуйте программе и сэкономьте много времени. Выбирайте сами. Я лично надеюсь, что вы все-таки ее прочтете и станете следовать программе. Уверяю, это здорово облегчит вашу жизнь.

ГЛАВА ПЕРВАЯ: *Сделайте это сейчас же!*



*День потеряешь, промедлишь второй,
Третий — второй повлечет за собой,
Где колебание, там промедление,
Где опоздание, там сожаление
Губят нещадно мгновенья сомнений
Магию, силу и творческий гений
Смело за дело берись, чтоб начало
Смелого дела свершенье венчало*

Иоганн Вольфганг Гете

Обзор первой главы

В этой части вы научитесь:

- делать больше, делая *сразу*;
- не откладывать дело в долгий ящик;
- экономить время, выполняя работу за один раз;
- проявлять решительность и, взвесив худший из возможных исходов и найдя его приемлемым, действовать;
- не оправдывать свое бездействие наличием более важных дел;
- оценивать степень важности каждого дела и решать, нужно ли его делать;
- быть столь же изобретательным, выполняя работу, каким вы бываете, убеждая себя ее отложить.

Сейчас же! Не сомневаюсь, что это слово вы слышите постоянно. Если не от босса, то от супруги или от детей, от рекламодателей и торговцев. Иногда кажется, что все и вся требуют от вас чего-нибудь *сейчас же*, сию минуту. Начальник или сослуживец говорит вам, что кто-то не пришел на работу и вам придется *сейчас же* делать то, что должен был сделать он. Или кто-то звонит вам из дома, чтобы сообщить, что у вас *сейчас* протекают трубы. Или звонит телефон, и надо *сейчас же* снять трубку. Реклама убеждает вас *сейчас же* что-то купить. Люди и вещи претендуют на ваше время и ваше внимание *сейчас же*, сию минуту, немедленно. И таким образом, несмотря на все милые теории и способы распределения времени, мы ощущаем, что перегружены работой.

Иногда от гуру в сфере менеджмента мы слышим, что нужно игнорировать все, отвлекающее от работы, включая телефон. Они предлагают не реагировать на окружающее и окружающих, считая, что вместо этого мы должны организовать, упорядочить и контролировать свою жизнь, отбрасывая некоторые дела и фиксируя внимание на тех, которые являются «самыми главными», или «первоочередными», или «основными приоритетами».

Планирование, постановка задач и определение приоритетов конечно же нужны. Но очень часто мы, устанавливая приоритеты, не учитываем весь список наших дел. «Менее важное» оказывается вытесненным «более срочным». В итоге «менее важные» дела остаются невыполненными. Неудивительно, что, когда это выявляется, они становятся очень даже приоритетными. А теперь угадайте, что должно исправить положение? Вы угадали: разумеется, *сейчас же*.

В чем сила ОПД

Единственный известный мне метод, благодаря которому люди добиваются своего, заключается в том, чтобы привлечь на свою сторону *сейчас же*. Я назвал такой подход к работе *Сделайте это сейчас же*.

Если следовать этому принципу, *сейчас же* из противника превращается в союзника. Итак, как вы поступите с делами, которые накопились на вашем столе? Вы *сделаете их сейчас же*.

Это позволит вам четче организовать свою работу, обеспечить контроль за тем, когда, где, как и что вы делаете, а также лучше относиться к себе и своей работе. Неудивительно, что *Сделайте это сейчас же* — первое правило программы ОПД.

Вам ничего не напоминает такая история? Вы пришли в офис, сели на свое место, глянули на заваленный бумагами стол и взяли одну из них. Это от Мэри. «О, я должен позвонить Мэри», — думаете вы. Исполненный чувства долга, вы заводите папку «Срочные дела» и кладете туда эту бумагу. Затем вы берете другую бумагу — на этот раз письмо, содержащее претензии клиента. Вы думаете: «Я должен ответить на это письмо», — и кладете его в ту же папку. Третья бумага касается вопроса, который должен быть решен с руководством. «Об этом нужно поговорить с боссом», — бормочете вы, и бумага отправляется туда же. Вы берете четвертый лист бумаги: «Это не срочно. Я могу разобраться с этим попозже». Вы заводите новую папку для дел, которые можно выполнить во вторую очередь, и так далее. Покончив с сортировкой бумаг, вы возвращаетесь к папке «Срочные дела», читаете все бумаги заново и теряете, таким образом, время на прочтение каждого документа дважды. В результате вы выполняете двойную работу, удваиваете затраты времени и чего-то не успеваете.

Все это было бы не так страшно, если бы вы возились с каждой бумагой дважды, но некоторые из нас берутся за одну и ту же бумагу трижды, четырежды или даже пять раз, прежде чем что-нибудь предпринимают. Естественно, что, возвращаясь к одному и тому же делу по несколько раз, мы теряем гораздо больше времени, чем, если бы сделали его с первого раза.

Первое правило повышения эффективности работы заключается в следующем:

Если вы взяли бумагу и прочли ее, действуйте сейчас же.

Я не имею в виду те дела, которые нельзя сделать сразу, или те, которые не должны быть сделаны сразу. Я говорю о всех тех делах, которые вы можете и должны сделать, но не делаете. Я говорю о рутинной работе с бумагами и электронной почтой, с которой вы сталкиваетесь ежедневно. Придерживайтесь правила обрабатывать документ после первого прочтения и вы, в

конец концов, сэкономите себе массу времени (и избавитесь от бумаг!).

Позвоните Мэри. Немедленно отреагируйте на сообщения электронной почты. Ответьте на претензии клиента. Отреагируйте на сообщения, записанные автоответчиком. Обсудите проблему с боссом. *Сделайте это сейчас же*. Вас поразит, как мало времени это займет и как хорошо вы себя почувствуете, когда все это будет сделано.

Если вы не собираетесь заниматься бумагами, не листайте их. Если не собираетесь отвечать на записанные телефонные сообщения, не прослушивайте их. Если не намерены отвечать на сообщения электронной почты, не просматривайте их. Не засоряйте свой день делами, которые вы *не* собираетесь делать. Вместо этого обратитесь к тому, что вы *собираетесь* делать, и *сделайте это сейчас же*.

Начните с вашего стола или рабочего места

Когда люди просят меня помочь организовать их работу и их жизнь, используя программу ОПД, первое, что я предлагаю, — очистить рабочий стол. Я просто подхожу к столу и разбираюсь со всеми бумагами, которыми он завален. Я беру первую бумагу и спрашиваю, что это такое. Мне говорят: «Ну, я собирался на это ответить». — «Хорошо», — говорю я. Потом человек, естественно, собирается сунуть эту бумагу куда-нибудь, но я его останавливаю: «Минутку! Почему вы ее отложили?»

Он смотрит на меня как на ненормального и отвечает: «Ну, я должен сделать это, вот и отложил, чтобы не забыть». — «Отлично, *сделайте это сейчас же*». — «Вы хотите, чтобы я *сделал это сейчас!* На это уйдет время». — «Ничего. Я пока посижу».

И он делает это. Обычно я смотрю на часы и говорю: «Сколько это заняло времени?» — «Минуту», — отвечает он, или «три минуты», или что-то в этом роде. «Вот видите! — говорю я. — Видите?» — «Да, — отвечает он, — это заняло совсем немного времени».

И я говорю: «Я надеялся, что вы это заметите».

Когда это происходит впервые, люди чувствуют себя неловко. Они делают это, но обычно еще не усваивают смысл происходящего, даже, несмотря на то, что мы уже говорили о нашей концепции и просили их придерживаться этого стиля работы. Они не понимают, что принцип *Сделайте это сейчас же* нужно соблюдать неуклонно и постоянно.

Даже если они помнят про *Сделайте это сейчас же* и убеждаются в полезности этого принципа с самого начала, они часто проявляют непоследовательность в его применении.

Это становится очевидным, когда я возвращаюсь к той же теме во время следующего визита. Обычно к моему приходу офис и рабочее место расчищены, и все бумаги аккуратно разложены по кучкам. Мой клиент очень гордится тем, что усвоил этот принцип. Вообще-то не так уж сложно поговорить о принципе *Сделайте это сейчас же* и даже убедить человека в его полезности. Но в большинстве своем люди только думают, что они придерживаются этого принципа, а на деле это частенько далеко не так. Только следуя ему постоянно и неуклонно, как это делаю я, вы начнете быстрее замечать те ситуации, когда дела неоправданно откладываются на потом, и те доводы, которые люди придумывают себе в оправдание того, почему они не могут или не должны действовать *сейчас же*.

Мой первый визит к одному клиенту был посвящен полной очистке стола. Мы поработали с каждой бумажкой, находившейся на столе, пока все, что должно было быть сделано, не было сделано. Мы поговорили о выполнении дел с первого раза — о выполнении их *сейчас же*, и это произвело на моего клиента такое впечатление, что он принял принцип *Сделайте это сейчас же* в качестве новой философии своей работы.

В следующий раз, едва я успел открыть дверь, он стал рассказывать мне, что принцип *Сделайте это сейчас же* — самая замечательная вещь из всего, с чем он имел дело в жизни, что это просто потрясающая вещь. Он был в восхищении от программы и изменений, которые она привнесла в его жизнь.

Затем я достал документы из лотка с бумагами, ожидающими рассмотрения. На первой оказался номер телефона. Я спросил: «Почему вы не звоните?»

Он слегка нахмурился. «Сейчас?» — спросил он.

И я сказал: «Да».

И что же? Он взял трубку и позвонил. К концу моего пребывания у него в кабинете мы разобрались с каждым листочком бумаги из его лотка для бумаг, ожидающих рассмотрения.

Почему я смог опустошить эту корзину, а он нет? Потому что его определение процесса «рассмотрения» отождествлялось с откладыванием на потом, и один мой урок из программы ОПД не изменил этого подхода.

Позвольте обратить ваше внимание вот на что. *Сделайте это сейчас же* значит *делать это сейчас же* постоянно и неуклонно, день за днем. Несвоевременное выполнение дел — вот что в первую очередь создает вам проблемы. Ваш лоток для бумаг, ожидающих рассмотрения, предназначен только для дел, которые вы *не можете* сделать сейчас, для дел, которые от вас сейчас не зависят. Например, вы должны звонить Мэри в понедельник, потому что именно в понедельник она возвратится из отпуска, а не потому, что понедельник кажется вам более подходящим для звонка днем. Именно *это* означает ожидать рассмотрения.

Стоит вам усвоить концепцию *Сделайте это сейчас же* и истинное значение понятия «рассмотрение», эти простые слова буквально в корне изменяют ваш подход к работе и жизни. Вы обнаружите, что за то же время делаете гораздо больше, чем когда-либо раньше.

Откладывающая работу на потом, вы крадете у себя время.

Эдуард Янг

Не откладывайте в долгий ящик

Привычка откладывать работу на потом съедает, наверное, больше времени, чем, что бы то ни было. Если вы страдаете этим пороком, принцип *Сделайте это сейчас же* поможет вам определить, где он проявляется в вашей работе, и затем избавиться от него. Большинство людей удивительно изобретательны, почти гениальны в изыскании причин отложить дело на потом. «У меня нет времени» — самое распространенное объяснение. «Кажется, они сказали, что сегодня их не будет, так что я не буду им звонить», «Это дело займет целую вечность, так что я лучше дождусь свободного дня, чтобы начать его», «Это не столь важно». Перечень причин, по которым дело может быть отложено, бесконечен.

Я предлагаю такой подход: *«Проявляй столько же изобретательности, чтобы сделать дела сразу же, сколько ты ее проявляешь, чтобы отложить их»*. Пусть Мэри сегодня нет. Кто еще может дать вам информацию? Ее помощник? Где еще можно получить эту информацию? Кому можно поручить это задание? Как можно выполнить эту работу? Не правда ли, все дело в том, чтобы, взяв это письмо, эту папку, этот отчет из лотка «Входящие документы», переложить их в лоток «Исходящие документы» и никогда больше к этому не возвращаться? На это, а не на поиски оправданий отсрочки должны быть направлены ваши усилия.

Пусть это звучит банально, но эту горькую пилюлю надо проглотить: слишком часто вы не делаете что-то лишь потому, что вы это не делаете. Однако вы можете изменить эту вредную тенденцию, если начнете *сейчас* — прямо *сейчас* — учиться, как избавиться от привычки откладывать дела на потом и как увеличить продуктивность работы. Как? Есть восемь способов преодоления этой привычки. Они окажут вам неизмеримую помощь.

1. Делай за один раз. Сортировка бумаг, лежащих на столе, на более и менее срочные — дело обычное. Если вы относитесь к типу «сортировщиков бумаг», вы вовсе не в одиночестве. Я знаю одну даму, которая продельывает это регулярно. Первое перебирание бумаг она называет «чтением для ознакомления». Во второй раз она их прочитывает, откладывая в сторону те, которыми можно «заняться позже». Надо заметить, что эта дама блестяще окончила престижный университет и занимает ответственную должность в бизнесе! Взяв на вооружение принцип *Сделайте это сейчас же*, она могла бы сразу почувствовать непосредственные преимущества программы ОПД: *Делайте это сейчас же* и делайте все с первого раза.

Бесполезно перечитывать бумаги, заваливающие ваш стол, или электронную почту просто так, ничего не предпринимая. Читая в первый раз письмо с претензиями клиента, вы уже знаете,

что надо предпринять. Читая его дважды, вы удваиваете время работы с ним, а ответ на письмо еще не готов. Ответьте на письмо после первого прочтения, *Сделайте это сейчас же* — и вы сэкономите время, успокоите клиента и выполните задание, которое в другой раз может отвлечь вас от более важных дел.

2. *Уясните себе, чего вы хотите.* Как-то один клиент рассказал мне, что с ним произошло, когда он возвращался на машине домой в конце дня. Проезжая мимо заправки, он подумал: «Мне нужна запасная покрышка. Недавно у меня спустило колесо, а я так и не купил запаску». Дальше по пути он увидел аптеку и подумал: «Витамин С. Нам нужен витамин С. Близится зима, и он может понадобиться от простуды». Проезжая мимо супермаркета, он подумал: «Жена просила меня купить хлеб. Да ну, обойдемся». По приезде домой он почувствовал страшную усталость. Он пожаловался мне, что даже тяжело дышал. Ему пришлось выпить, чтобы успокоиться. «Куда ни глянь, все напоминает о делах, которые не сделаны!» — сетовал он. Подумать только, он ни разу не остановился, чтобы хоть какое-нибудь из дел сделать по пути! Но при этом у него было ощущение, будто он над всем этим потрудился. Он устал от того, что откладывал все эти вещи на потом.

Подумайте, сколько задач и проектов связано с вашей работой. Сто? Двести? Теперь подумайте, сколько задач, невыполненных дел и отдельных пожеланий связано с вашей семьей. Сколько задач и пожеланий, связанных с вашими увлечениями, друзьями, общественными делами, церковью или чем-либо еще, вы можете перечислить? Когда вы подытожите все это, окажется, что только важных дел, которые вы должны сделать, наберется, возможно, от пятисот до тысячи.

Опыт учит нас, что число задач, которыми мы можем заниматься в течение определенного промежутка времени, ограничено. Как это отражается на вашей работе? Воспользуемся примерами с письмом от клиента или с электронной почтой. Вы прочли первую строку: «Пришлите мне, пожалуйста, информацию о новой продукции». Вы тотчас вспоминаете об информации, которую вы должны были послать кому-то еще, но до сих пор не сделали этого. Вы возвращаетесь к письму и читаете дальше: «Не могли бы вы встретиться с моими коллегами, чтобы обсудить один проект?» И снова ваше внимание переключается на другие встречи, которые вы должны были подготовить, но пока не сделали этого. И вновь вы пытаетесь углубиться в задание, которое содержится в письме. Куча несделанных дел не дает вам сосредоточиться на той работе, которая сейчас у вас перед глазами. Вот вам и приоритеты!

Разумеется, установка приоритетов может быть важной частью вашей работы. Но она может также оказаться лучшим оправданием решения *не* делать что-нибудь. Установка приоритетов означает, что «неважные» дела откладываются на потом и, возможно, вообще не делаются. Из-за того, что многие работы не выполнены вовремя, вы не можете сконцентрировать свое внимание на том, что делаете в настоящий момент, ведь в вашей голове постоянно звучат голоса, напоминающие вам о нерешенных задачах.

Был ли у вас когда-нибудь список предстоящих дел, насчитывающий десять позиций, из которых пять последних долгое время оставались на своих местах? Мы стараемся сконцентрировать внимание на делах первостепенной важности, а менее важные дела проигнорировать. Поэтому мы приписываем им низкий приоритет, хотя все же считаем их важными.

По-моему, дела или должны, или не должны быть сделаны. Если есть четкие сроки, это, конечно, нужно учитывать, но если сделать что-то важно, сделайте это. В противном случае не делайте вообще.

Лучший способ освободиться от перегрузки — избавиться от тех мелочей, которые дают вам ощущение загруженности и отвлекают ваше внимание от основных задач. Займитесь этими малыми, «менее важными» делами. Составьте их перечень, отведите на них немного свободного времени и переделайте их одно за другим. Или примите решение некоторые дела вообще не делать и забудьте о них. А лучше всего — заставьте себя организовать работу в соответствии с идеями, изложенными в этой книге, и, самое главное, не позволяйте нерешенным задачам накапливаться.

Освободившись таким образом, от кучи дел, вы избавитесь от суеты. Вам будет легче сосредоточиться и вы не только сделаете больше дел, но сделаете их лучше и быстрее, чем

прежде. Говорят, что Комар как-то сказал:

Настоящая сосредоточенность в чистом виде означает способность сконцентрировать внимание на одном-единственном деле.

Если вам удастся сосредоточиться на том, что вы стараетесь сделать, вы сможете привнести в решение задачи самые важные элементы успеха.

3. Разрешайте проблемы, пока они не разрослись. Набираясь опыта работы, вы начинаете замечать те маленькие красные флажки, которые подсказывают вам, что что-то не так и что, если не начать действовать, будет еще хуже. Возникает вопрос: когда и как реагировать на эти малозаметные сигналы? К сожалению, слишком часто мы под давлением более сложных проблем склонны игнорировать их.

Иногда я указываю на непонятную кучу бумаг на углу какого-нибудь письменного стола. Его хозяин застенчиво признается: «Это куча моих проблем. Я надеюсь, что если прошло столько времени и ничего не случилось, они отпадут сами собой». И время от времени они действительно отпадают.

Вы слышали о законе Мерфи. В Англии его называют содомским: если неприятность может случиться, она случается. Есть королларий этого закона: если возможны десять неприятностей, можете быть уверены, что случится та, которая принесет наибольший ущерб! Быть может, большинство проблем решатся сами собой, если пройдет достаточно времени. Но можете быть уверены: одна проблема — именно та, которой вы страшитесь более всего, — возникнет обязательно. Так не лучше ли не доводить до беды, а вовремя среагировать на знаки ее приближения?

Приучитесь разбираться с такими вещами сразу, и вы будете решать проблемы в зародыше, пока они еще не разрослись, пока их решение не требует массы времени и сил. В итоге у вас останется больше времени для решения важных задач.

4. Старайтесь не отвлекаться на работе. Нередко мне приходится слышать жалобы клиентов на то, что их постоянно отвлекают на работе. Большинство людей признает, что они тратят много сил, чтобы избежать перерывов. Однако эти перерывы рассматриваются как нечто, неподвластное смертным, и считаются причиной всех наших проблем. Как часто вам приходилось слышать или говорить: «Конечно, я бы сделал это, если бы меня постоянно не отрывали!»

Мне вспоминается время, когда я выполнял какую-то работу для одного банка в Люксембурге. Я провел там занятия и затем послал счет. Два месяца спустя деньги получены не были. Тогда я позвонил управляющему и услышал в ответ: «Я только что разобрался с этим, подписал чек и направил его в отдел оплаты счетов». Мы посмеялись над этим, и я решил позвонить в отдел оплаты. Юная леди, к которой я обратился и чисто по-американски спросил: «Где мои деньги?», ответила: «Мне очень жаль, что вы не получили денег. Но я была так занята, объясняя людям, почему им не заплатили, что у меня не было времени оплачивать счета!»

Очень часто, не сделав что-нибудь, люди оправдываются тем, что их отвлекают. Из-за этого они не только создают самим себе лишние трудности, но и вынуждены иметь объяснения с теми, кто зависит от того, сделана ли эта работа. Излишние объяснения отнимают у них массу времени! Я уже не говорю о том, как неприятно объяснять, почему что-то не сделано. Даже если у вас есть весьма уважительная причина и ваш собеседник на другом конце провода симпатичен вам, у вас появляется неприятный привкус во рту, когда вы уже не в первый раз виноватым голосом должны давать объяснения и извиняться.

Если хотите избавиться от перерывов, доводите работу до конца. Тогда у вас останется больше времени для работы, и вы будете тратить его меньше на объяснения, почему вы ее не выполнили. Добейтесь репутации человека, выполняющего работу вовремя, и вас будут меньше отрывать от нее надоедливymi требованиями промежуточных отчетов о положении дел.

Надо иметь в виду, что иногда перерывы бывают уместны. Например, если продажа зависит от получения ответной информации, разумеется, торговые агенты вынуждены ждать. Мы ведем речь о том, что нужно избегать ненужных перерывов и не ухудшать ситуацию созданием предпосылок для новых заминок. Другим положительным следствием избавления от

неоправданных перерывов в вашей работе является повышение ее качества за счет возможности сконцентрировать внимание и выполнить больший объем работ за то время, когда вам никто не мешает.

5. *Избавьтесь от «хвостов».* Если вам приходится иметь дело с непрерывным потоком трудных задач и в то же время у вас накопились невыполненные дела, необходимо обратиться к ним, коль скоро вы хотите держать ход своих работ под контролем. Помните, «хвосты» добавляют работы, избавившись от них, вы снизите свою загрузку в гораздо большей мере, чем может показаться на первый взгляд. Вот пять важнейших шагов на пути избавления от «хвостов»:

- 1) выявите все недоделки;
- 2) обозначьте очередность избавления от них;
- 3) ежедневно выделяйте часть времени на эту работу;
- 4) определите причину невыполнения каждой задачи в срок;

5) примите меры к устранению этих причин, чтобы предотвратить появление недоделок в будущем.

Подчистив старые «хвосты» и устранив причины их появления, вы будете увереннее смотреть в будущее.

6. *Начните работать на будущее, а не на прошлое.* На рисунке 1.1 изображено, о чем вы думаете, когда у вас много дел, не выполненных в прошлом, или старых задач, которые нужно решить. Иксы (xxx) символизируют все задачи, которые должны быть решены. Ваше внимание занято задачами из прошлого. Психологи утверждают, что показателем духовного здоровья личности является сравнительная степень концентрации внимания на задачах прошлого, настоящего и будущего. Работа с задачами настоящего, обращенными в будущее, рассматривается как показатель духовного здоровья. Неудивительно, что мы буквально сходим с ума, когда над нами висит множество недоделок.

Когда ваше внимание обращено в прошлое, вы сосредоточиваетесь на том, что могло бы произойти, на упущенных благоприятных возможностях. Помните, что все, что устремляет вас в будущее, здоровее того, что тянет в прошлое.



Рисунок 1.1. Внимание сконцентрировано на прошлом, а не на будущем, на невыполненных работах

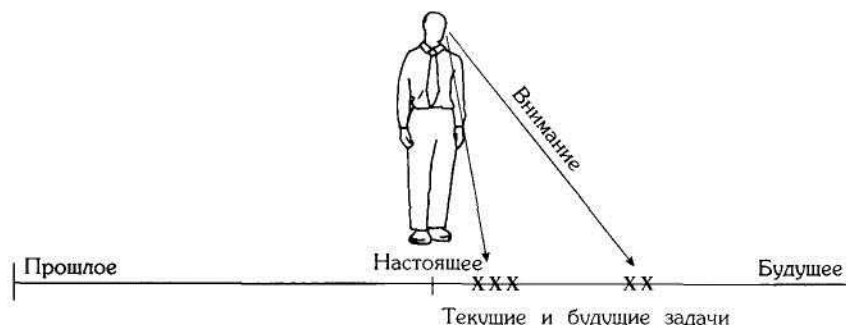


Рисунок 1.2. Не имея задолженностей, намного легче сконцентрироваться на текущих и будущих задачах

Представьте себе, что вы стартуете в настоящем и устремляетесь в будущее, где находится финиш. Если вместо старта в настоящем вы начнете стартовать в прошлом, вам придется пробежать еще добавочный путь до старта! Рисунок 1. 2 иллюстрирует, как мы, выполнив задачи, которые отвлекли наше внимание на прошлое, концентрируемся целиком на настоящем. Это важно, потому что объем нашего внимания ограничен в большей степени, чем мы можем себе представить. А внимание — это самое важное условие понимания сути дела, позволяющее довести его до завершения.

7. Перестаньте нервничать. Конечно, терять время, делать что-то заново, сталкиваться с дополнительными заминками или крупными авралами плохо, но главный вред от откладывания дел заключается в их эмоциональном воздействии на вас.

Почти все стараются отложить неприятные дела на потом. Столкнувшись с неприятной задачей и решать ее нелегко, но надо отдавать себе отчет в том, что неприятности от последствий невыполнения этой задачи могут оказаться гораздо хуже, чем те, которые связаны с работой над ней.

Отгородившись от проблемы, большинство людей не просто откладывают ее решение со дня на день, но и постоянно размышляют об этом, глубоко переживают, что задание не выполнено. На переживания уходит гораздо больше времени, чем можно предположить, и это еще больше осложняет принятие действенных мер для завершения работы.

Вспомните некоторые проблемы, с которыми вы сталкивались в прошлом. Помогали ли вам когда-нибудь задержки с решением этих проблем? Нет. Лишь когда вы все-таки начинали что-то делать, проблема сдвигалась с мертвой точки. Если вы сталкиваетесь с крупными проблемами и неприятными задачами и начинаете сразу действовать, они довольно быстро оказываются решенными.

Мне как-то пришлось работать с группой высококвалифицированных, умных молодых специалистов по техническому обслуживанию в крупной датской компании. Я заметил какое-то большое устройство на углу одного из их столов и спросил, что это такое. Один из специалистов ответил: «Это мое упущение. Я взял эту машину в ремонт у клиента месяц назад и до сих пор не отремонтировал». — «Это ужасно!» — сказал я. «Я знаю, — ответил он. — Я много об этом думал, но был настолько занят, что не смог найти времени на ее ремонт. — Потом он добавил: — Вообще-то вы могли бы мне помочь». — «Каким образом?» — спросил я. «Вы могли бы объяснить боссу, насколько я занят», — ответил он.

Однако моя помощь пошла в другом направлении. Я сказал: «Сделайте это сейчас же». — «Я не могу сделать это сейчас, — ответил он. — На два часа у меня назначена встреча, и...» — «Ладно. Просто начните делать это сейчас, и давайте поглядим, что вы успеете», — предложил я.

И он, ворча себе под нос, пошел в мастерскую и занялся ремонтом. Через пятнадцать минут он вернулся. «Нет, — подумал я. — Наверное, там большие сложности». Он посмотрел на меня и сказал: «Все в порядке». — «Сделал?» — спросил я. «Да, сделал, — ответил он. — Но это могло занять дня два».

Разумеется, не всегда нам так везет. Ремонт мог занять два дня. Но как часто с нами случаются такие вещи! Приступив, наконец, к какому-нибудь делу, которое долго откладывали, вы вдруг с удивлением выясняете, что оно оказывается совсем не таким сложным, как вы думали.

Большинство из нас обычно преувеличивает то время, которое должно отнять у нас дело, и то, насколько неприятным оно будет. Мы боимся взяться за него и оттягиваем этот неприятный момент. Тот человек откладывал ремонт стоявшего на его столе аппарата в течение месяца, боясь к нему подступить. Это дело лежало тяжким грузом на его совести и усложняло отношения с боссом. Вместо того чтобы потратить четверть часа на ремонт, он был вынужден морочить голову боссу своей занятостью. Он просто откладывал дело в долгий ящик, а клиент оставался без аппаратуры в течение месяца.

Вывод один! Надо браться за неприятное дело и делать его *сейчас же*.

М. Скотт Пек в своей книге «The Road Less Traveled» («Дорога не для каждого») (Simon & Schuster, 1978) назвал выполнение неприятных дел отложенным вознаграждением. Пек ссылается на трудности жизни. Люди, откладывающие неприятные дела в долгий ящик, ожидают немедленной награды. Он пишет:

Отложенное вознаграждение достигается распределением во времени неприятностей и удовольствий таким образом, чтобы умножить удовольствие, сначала пережив неприятность, а затем избавившись от нее. Это самый подходящий образ жизни.

Какую часть вашей работы вы бы хотели выполнять по принципу «сначала худшее»? Использование принципа *Сделайте это сейчас же* помогает преодолевать отвращение к неприятной работе. Этот принцип поможет вам браться за неприятные дела ради удовольствия от сознания того, что они будут сделаны. Некоторые люди испытывают почти непреодолимую гордость из-за своей способности делать сначала самые неприятные, трудные и сложные дела. Большинство из нас способно повысить свое умение бороться с трудностями. Вспомните, что сказал Марк Твен: «Если вам нужно проглотить двух лягушек, глотайте сначала ту, что побольше, и не смотрите на нее долго». Итак, если вы каждый день имеете возможность определять последовательность ваших дел, выберите самое неприятное и сразу же его сделайте. Мало того, что второе дело по сравнению с первым покажется менее неприятным, решение в первую очередь самой трудной задачи укрепит вашу веру в себя.

8. *Поверьте в себя.* Д-р Линда Сэпэдин в своей книге «It's about Time» («О времени») (Penguin Books, 1997) пишет:

Откладывая дела в долгий ящик, вы неизбежно снижаете уважение к себе, а это ведет к утрате оптимизма, радостных ощущений и творческой энергии. Людям, которые постоянно откладывают дела и отлынивают от них, становится все труднее не только решать стоящие перед ними задачи, но даже формулировать их.

Не всегда легко заметить, как из-за откладывания дел под разными предлогами подспудно накапливаются отрицательные эмоции. На одном занятии по программе ОПД недавно вышедшая замуж молодая женщина стала громко хохотать, когда об этом зашла речь. На вопрос, что вызвало у нее такую реакцию, она ответила: «Я подумала о гофрированной рубашке моего мужа. Видите ли, я терпеть не могу гладить, особенно эту его рубашку с гофрированной манишкой. Я вытаскиваю из груды белья для глажки все вещи, кроме этой рубашки, и глажу их». На вопрос «Что происходит, когда остается только эта рубашка?» — она ответила: «Да я опять бросаю ее в стиральную машину! Мой муж никак не может понять, куда подевалась его любимая рубашка». С этой привычкой откладывать дела на потом связана масса отрицательных эмоций, что очень сильно влияет на самооценку человека.

Придерживаясь принципа *Сделайте это сейчас же*, выполняя неприятную работу в первую очередь, решая шаг за шагом сложные задачи, вы избавитесь от тяжелого груза стрессов и забот, связанных с вашей работой. У вас повысится вера в себя и самоуважение. Даже после одного дня исполнения предписаний программы ОПД слушатели курса обрабатывают все бумаги, документы и сообщения, скопившиеся у них на столах, в ящиках с файлами и в их компьютерах. Они с удивлением обнаруживают, что могут сделать за день гораздо больше, чем раньше. Они уже не испытывают угрызений совести. При этом почти всегда они начинают чувствовать себя гораздо лучше.

Знать, когда не надо усердствовать, не менее важно,

чем знать, когда надо это делать.

Харви Маккай. «Благополучное плавание со стаей акул»

Не все можно и нужно делать сейчас же

Подробно обсудив, как делать дела сейчас же, давайте отметим, что не всегда полезно и желательно делать сейчас же абсолютно все. Вы должны позвонить Мэри, но ее не будет до понедельника. Вы хотите сварить кофе, но вам позвонил клиент. Разумеется, приоритеты должны играть важную роль в ваших действиях и влиять на их результат. Однако не забывайте, что, в конце концов, успех сопутствует тому, кто делает дело. И что очень часто люди не делают дела просто потому, что не делают их! Они не делают их *сейчас же*.

Действительно, приоритеты могут послужить лучшим оправданием для того, чтобы человек вообще ничего не делал. Да, бывают моменты, когда вы не можете *сделать это сейчас*. Бывают моменты, когда просто не следует *это делать сейчас*. Здравый смысл диктует свои законы, и с этим приходится считаться. Эффективность вашей работы не вырастет, если вы будете *делать сейчас что-то глупое*. Однако если ваш подход к работе всегда будет сводиться к выбору, определению приоритетов, к ожиданию того, когда придет время действовать, к поискам оправданий, почему что-то надо просмотреть позже, постоянной перетасовке ваших бумаг или просмотру электронной почты, вы ничего не добьетесь. По существу, этим вы укрепите в себе привычку бездействовать. Придерживаясь же принципа *Сделайте это сейчас же* и избавившись от привычки оправдывать откладывание дел в долгий ящик, вы приобретаете навыки действовать.

Пусть решительность станет вашим рабочим навыком

Люди, добивающиеся успеха, как правило, тратят мало времени на принятие решений и много времени на отмену принятых решений.

Но многие из нас боятся принимать решения. Ведь, приняв решение, приходится пожинать его плоды. Если нерешительность ваше слабое место, есть несложный способ помочь вам. Просто представьте себе наихудшее из возможных последствий любого решения и спросите себя, сможете ли вы смириться с ним. Если да, принимайте решение.

В любом случае вы не можете быть уверенным на 100% в надежности своих действий. Джордж Пэттон, знаменитый американский генерал, прославившийся во Второй мировой войне, следовал такой формуле успеха: «Если вы уверены в вашем плане на 80%, следуйте ему без оглядки».

Известен подход Бенджамина Франклина. У этого знаменитого изобретателя, политика и философа XVIII века был свой метод, помогавший ему принимать решения. Возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки. В одну колонку занесите все доводы *за* принятие определенного решения, в другую — все доводы *против*. Сравнивая эти два списка, часто удается выявить направление, в котором следует действовать.

Мне доводилось встречать решительных людей, принимавших ошибочные решения. В конце концов, они почти всегда добивались-таки своей цели. Я верю, что есть некая закономерность, связанная с этим феноменом. Сам факт принятия решения в гораздо большей степени влияет на последствия, чем его правильность. Будьте решительны, действуйте и продвигайтесь вперед в работе и в жизни.

Превратите принцип Сделайте это сейчас же в свой рабочий навык

Нравится нам это или нет, но мы все — рабы своих привычек. Большинство из нас очень легко привыкает к заведенному порядку. К примеру, как часто вы ездите по одной и той же дороге

на службу, или обедаете в одном и том же ресторане, или начинаете день с одного и того же? Некоторые из этих привычек и шаблонов хороши, другие работают против вас, и постоянное следование им может иметь весьма пагубные последствия.

Стоит ли придерживаться привычек? Разумеется. Такие навыки, как осторожная езда или привычная обходительность с друзьями, должны оставаться неизменными. Они, безусловно, полезны. Привычка придерживаться принципа *Сделайте это сейчас же* предполагает стимуляцию активной позиции в жизни, помогает стать более решительным, начать и продолжать действовать. Многие из стоящих перед нами задач не требуют долгого обсуждения, и, тем не менее, из-за нашего подхода к работе мы придаем им такое же значение, как и задачам, на самом деле важным и связанным с серьезными последствиями. Это привычка. По прочтении этой книги вы должны изменить ваш привычный подход к работе и начать работать с большей отдачей, то есть более продуктивно. Решительное и активное отношение к работе поможет вам в этом.

Само по себе откладывание дел в долгий ящик это всего лишь плохая привычка.

В своей книге «Getting Things Done: The ABC's of Time Management» («Добиться своего: азбука использования времени») (Scribner, 1976) Эдвин Блисс так описывает привычку откладывать дела на потом:

Когда мы отказываемся действовать так быстро, как надо было бы, это обычно происходит не потому, что стоящая перед нами задача слишком трудна, а скорее из-за нашей привычки по возможности дольше откладывать дело на потом. Это редко касается только одного дела; как правило, это укоренившаяся привычная система поведения.

Я не могу не согласиться с этим. Научитесь *делать это сейчас*, и вы избавитесь от этой привычки. *Сделайте это сейчас же* заменит привычку откладывать решения активной манерой поведения. Тогда вы научитесь действовать до постановки мысленных барьеров действием, у вас не будет времени подумать: «Это слишком сложно; возможно, этого удастся избежать; быть может, еще кто-нибудь займется этим; я нынче не в духе; мне лень этим заниматься».

Качество

Кому-то может показаться, что между принципом *Сделайте это сейчас же* и качеством сделанной работы есть противоречие. Большинство из нас часто сталкивается с людьми, выполняющими свою работу небрежно. Я искореняю эту привычку у моих детей: заданный на дом реферат набирается на компьютере, а не пишется от руки; необходимо, чтобы поиск в Интернете привел к нахождению подходящей для этого задания фотографии, которая повысит качество проекта и позволит получить высший балл А, а не хороший — В. Это абсолютно естественно, что мы ожидаем высокого качества исполнения. Но некоторые люди путают это с вопросом *когда действовать*.

В погоне за качеством дело часто откладывается в долгий ящик. В конце концов, если вы не верите, что сможете выполнить работу идеально, почему вы беретесь за нее? И следование принципу *Сделайте это сейчас же* может привести к тому, что вы не сумеете сделать это так, как вам хотелось бы. Д-р Сэпэдин говорит об этом так:

Люди, стремящиеся к совершенству, максималисты по духу: если они собираются что-нибудь сделать, они полагают, что должны сделать это наилучшим образом. «Среднее качество» для них неприемлемо. Столкнувшись с очень сложной задачей, они неизбежно колеблются между двумя крайностями: добиться совершенства или отказаться от работы вообще.

Как трезво оценить, что такое «среднее качество»? Должны ли мы стараться делать «роллс-ройс», который близок к совершенству? Или «мерседес»? Или «форд»? «Роллс-ройс» стоит 250 тыс. дол., «мерседес» — 80 тыс. дол., «форд» — 25 тыс. дол. Вы должны сделать то, что хотите сделать. Каждый производитель автомобилей обслуживает свой рынок. Этот рынок характеризуется уровнем цен, которые клиенты готовы платить за автомобиль. Производители выпускают автомобили, которые соответствуют ожиданиям клиентов.

Выполняя какую-либо работу, не задавайтесь вопросом: «Как я мог бы выполнить ее наилучшим образом?» Вместо этого спросите себя: «Какого качества исполнения ожидают от нас наши клиенты?» Если вы будете неизменно стремиться к совершенству, то уподобитесь тем, кто откладывает дело в долгий ящик, а ведь ваши клиенты, прежде всего, ждут от вас действий.

Разумеется, *делать надо качественно*, но определите сначала, что значит *качественно*, и *делайте это сейчас!*

Дисциплина

При обсуждении изменения поведения чаще всего приходится слышать слово *дисциплина*. «Все дело в дисциплине. Если бы я был более дисциплинированным, я смог бы ходить на тренировки... бросить курить... соблюдать диету...» Хотя дисциплина, разумеется, играет свою роль, я считаю, что все эти разговоры гроша ломаного не стоят. Если вы проявите достаточно дисциплинированности, чтобы установить новый режим работы, вы привыкнете к нему. Привычка поможет вам придерживаться нового режима. Заставьте себя действовать *сейчас же*, и скоро это станет вашей привычкой. Тогда вам уже не понадобится заставлять себя. Уильям Джеймс, чьи работы о человеческом поведении хорошо известны, утверждает, что если вы что-то делаете ежедневно в течение месяца, это превращается в привычку. Проверьте это на принципе *Сделайте это сейчас же*.

Честно говоря, речь идет не только об откладывании дел на потом. Это философия работы и жизни. Это позиция: я активен, я ориентирован на действие, я выше проблем, с которыми сталкиваюсь. Эти качества начинаются (и заканчиваются) на том, как вы воспринимаете и привычно обходитесь с мелкими деталями в работе и жизни.

Итак, что вы должны делать в первую очередь? Записывайте! Это первое, что вы должны запомнить. Приучите себя *делать это сейчас же* и делать лучше!

Выводы и рекомендации

1. Начнем. Подойдите к вашему письменному столу, если нужно, с этой книгой в руках и разберитесь с каждым листком бумаги на нем или рядом с вашим рабочим местом. Возьмите первый лист и определите, что это такое и что требуется для выполнения задания. Сделайте все, что нужно, чтобы завершить работу, и уберите этот лист со стола, чтобы никогда больше не наткнуться на него. Если требуется несколько часов, определите для этого время и сделайте это.

2. Просмотрите всю электронную почту, прослушайте голосовую почту, прочитайте факсы и т. п. и постарайтесь решить все вопросы. И снова, если на какое-то дело потребуется несколько часов, отведите для этого в вашем графике наиболее подходящее время.

3. Определите, какие работы вы должны выполнить, и решите, что нужно сделать для выполнения каждой из них. Продвигайтесь вперед настолько, насколько это возможно. Столкнувшись с препятствиями, ведите себя мудро. Задайтесь вопросом: «Как это можно сделать иначе?» Если решите дать кому-либо задание по этому делу или передать его коллеге, не забудьте проследить за его выполнением.

ГЛАВА ВТОРАЯ: *Организируйте это сейчас же!*



4С — японская стратегия менеджмента, направленная на повышение качества и эффективности персональной деятельности.

Сей-ли	Организация
Сей-тон	Порядок
Сей-кедз	Аккуратность
Сей-соу	Чистота

Обзор второй главы

В этой главе вы научитесь тому, как:

- упорядочить работу и сэкономить время;
- не тратить время на поиски разных вещей. Распределять бумаги по категориям на рабочие, справочные и архивные материалы;
- организовывать компьютерные файлы и создавать для них и для сообщений электронной почты специализированные папки;
- уделять столько внимания деталям, сколько нужно для выполнения работы.

Вам придется приложить немало усилий, связанных с организацией своего рабочего места и установлением режима работы, чтобы приучить себя *делать это сейчас же*. Вы будете поражены тем, сколько времени вам удастся сэкономить, создав хорошую рабочую обстановку.

О воспитании солдат

У солдат вырабатывают внимание к деталям. Когда рекруты прибывают в лагеря для новобранцев, они занимаются тем, что многие считают важнейшими навыками. Кроме жесткого физического режима солдат усиленно обучают, как заправлять койку, чистить ботинки, следить за принадлежностями туалета, чистить оружие и другим премудростям такого рода. Сержант из всех сил старается приучить солдат к порядку. И дело не только в отдельных навыках. Начальная подготовка в условиях армейской службы закладывает основы воспитания и создает предпосылки

для формирования полноценного солдата.

Вряд ли можно найти более серьезную профессию, чем профессия солдата, в особенности во время войны, когда он рискует жизнью. Большое значение уделяется тому, как солдаты носят оружие и обращаются с ним. При появлении противника солдат не может себе позволить, чтобы его оружие отказало из-за того, что он его вовремя не почистил. Недисциплинированный, неорганизованный солдат, не знающий, где его оружие, и не ухаживающий за ним, очень скоро станет мертвым солдатом. Поэтому сержанты настолько серьезно подходят к обучению рекрутов фундаментальным знаниям.

Вопрос о том, насколько вы подготовлены и приспособлены к выполнению вашей работы, гораздо более важен, чем думают многие. Беспорядок может иметь губительные последствия для вашей работы.

Долой беспорядок!

Беспорядок — это тот хаос, с которым вы сталкиваетесь ежедневно, приходя в свой офис. Вот на спинке кресла для посетителей висит ваш плащ, потому что утром вы не повесили его на вешалку. Вот в углу шкафа для документов под остатками вчерашнего ланча лежат полдюжины отчетов. Вот куча журналов, которые вы так и не прочитали. А вот на столе громоздится гора исходящих и входящих документов. И неоконченные письма, специально написанные от руки, чтобы придать им личный характер. И кассеты, которые вы собирались взять с собой и прослушать дома в выходные дни, а пока запихнули под квартальный отчет. Беспорядок — это тот жуткий хаос, который меньше всего нужен вам на вашем рабочем месте. Мы можем каждый день орать на наших детей, требуя, чтобы они прибирали в детской, а потом как ни в чем не бывало приходиться в захламленный офис и садиться за заваленный бумагами стол, не замечая, как этот хаос мешает нашей работе.

Откуда берется беспорядок?

Первый виновник — бумаги. Что стало с идеей создания офисов без бумаг? Высказывалось мнение, что развитие современной технологии приведет к тому, что офисы избавятся от массы бумаг, так как вся информация будет храниться в электронном виде. Возможно, так и будет, но пока что это не так. Принтеры печатают больше материалов, чем мы можем переварить, к тому же копировальные машины выплевывают целые кипы бумаг. На самом деле бумажный поток стал теперь даже больше, чем когда-либо раньше.

Электронная почта может оказаться еще хуже, чем горы бумаг, если такое только возможно. Будучи сама по себе замечательным изобретением, она создает электронный хаос. Теперь одним нажатием клавиши вы можете послать сообщение 150 абонентам. Некоторые люди получают по электронной почте до 200 сообщений в день. Представляете, что это такое? Или, может быть, нет? Если ваш офис «полностью компьютеризирован», вам и не нужно это представлять.

Другая причина — хлам. Ваш друг только что вычистил свой платяной шкаф. Жена заставила его сделать это: она подозревала, что там завелись мыши. Офисы похожи на платяные шкафы — места, где мы собираем массу старья. Тот же ваш друг со своей женой переехал в новый дом на противоположной стороне улицы и взял с собой все вещи. Многие из того, что они перевозили, хранилось у них месяцами и даже годами в надежде на то, что когда-нибудь пригодится. В новом доме они запихнули все это добро в чулан и даже не заглядывают в него месяцами.

Можно смеяться над этим, но это обычная история. Большинство людей думает, что все барахло, которое они хранят годами, может когда-нибудь пригодиться. Все собирают подшивки журналов «National Geographic», но никогда не читают их. Зачем же их хранить? Это напоминает солдата, который, идя в бой, хотел бы взять с собой танк, но это невозможно. В какой-то момент надо трезво посмотреть на вещи, которые вас окружают, и убедиться, что они действительно нужны. Если нет, избавьтесь от них!

Кому нужен беспорядок?

Беспорядок характеризует подход людей к работе и жизни. Он говорит о том, что, возможно, у человека точно такой же хаос и в голове. Многие находят оправдание для беспорядка, утверждая, что он дает им пищу для размышлений и способствует творческому процессу. Другие убеждены, что это врожденное качество творческих людей и людей искусства. Моя коллега как-то рассказала мне интересную историю. Она описала свое первое посещение дома одного знаменитого художника в Нью-Йорке. Перед тем как пойти туда, она представляла себе, что этот дом, как и дома других настоящих художников, выглядит приблизительно так: авангард, полный беспорядок, груды картин по углам, в мастерской полно разнообразных вещей, которые призваны стимулировать воображение.

Но когда она вошла в дом и огляделась, оказалось, что везде царят чистота и порядок. Сначала она подумала, что хозяин все убрал в ожидании гостей, но когда она заглянула в мастерскую как-то вечером, вновь обнаружила образцовый порядок. Все кисти были аккуратно составлены, тюбики с красками столь же аккуратно разложены и маркированы. Она не верила своим глазам — это разрушало ее представления о том, как работают художники.

Когда она заговорила об этом с хозяином, он сказал, что привычка к аккуратности сформировалась у него еще в колледже, где он проходил курс живописи. Его приучили содержать все инструменты в рабочем состоянии. Он знал, что кисти испортятся, если их не мыть каждый раз после употребления. Он помечал все тюбики с красками, потому что иначе мог забыть, какие именно краски смешивал.

Если вы хотите работать эффективно, как этот художник, вы должны быть аккуратным и организованным. В атмосфере чистоты и порядка работать значительно проще.

С глаз долой?

Я знаю людей, которые боятся, что «с глаз долой» буквально означает «из сердца вон». Они боятся, что забудут о каком-нибудь задании, если у них в поле зрения, на столе или в блокноте не будет какого-нибудь напоминания о нем. Они стараются все держать на виду.

Я не против этого. «С глаз долой» действительно часто означает «из сердца вон». Поэтому, когда люди жалуются мне на забывчивость, я предлагаю им свою систему запоминания дел. После этого оказывается, что им больше не нужно держать на столе напоминания о вещах, которые они не могут *сделать сейчас*, так как они только усиливают дурную привычку *делать это позже*.

Хотя большинство людей, оставляющих разные записки для напоминания на столе и в офисе, думают, что это им помогает, на самом деле подобные бумаги в основном мешают и часто способствуют возникновению стрессов.

Мой вам совет — держите все на своих местах. Держите на столе только то, над чем сейчас работаете. Пользуйтесь удобным календарем, чтобы он вовремя напоминал вам о делах — именно тогда, когда вы должны их делать.

Не пренебрегайте мелочами

Очень часто, стараясь сделать нашу работу более интенсивной, мы пренебрегаем простыми вещами. Пытаясь решить сложные проблемы, мы упускаем главное. А главное в организации работы в офисе — это вещи, с которыми люди сталкиваются каждый день, включая рабочий стол, степлер, ручки, клейкую ленту, скрепки, лампы, файлы и папки, стул, компьютер, компьютерные диски и многое другое. Нередко в офисах все эти вещи содержатся в беспорядке: ножницы лежат не на месте, степлер заклинен, диспенсер для клейкой ленты пуст, бумаги разбросаны как попало. И мы еще хотим хорошо работать в таких условиях, не понимая, насколько беспорядок на рабочем месте мешает в повседневных делах!

Тривиально? Возможно, но в «The Wall Street Journal» были приведены данные о том, что работники офисов тратят в среднем шесть недель в году на поиски разных вещей в офисе! Вам это кажется невероятным? Но мой опыт подтверждает это.

Я как-то посетил крупного руководителя банка, под началом которого работали 2500 человек. Этот солидный бизнесмен сделал карьеру благодаря умению руководить и деловой сметке. Но он был очень перегружен и попросил меня помочь ему разобраться. Увидев груды бумаг на его столе, я поинтересовался, что это за бумаги. Он ответил, что для их обработки ему нужен дырокол, но он до сих пор не сходил за ним. Я мог бы спросить, почему он держит эти бумаги прямо перед собой, но решил преподать ему урок *Сделайте это сейчас же* и поэтому предложил сразу скрепить их. «Ладно», — сказал он и вышел из кабинета. Я вышел за ним следом, мы миновали его помощников, пересекли холл, открыли дверь, спустились на один лестничный пролет и вошли в подсобное помещение. Он взял дырокол, вернулся обратно в кабинет, проколол бумаги и сложил их в скоросшиватель. Каждый раз, когда ему нужен был дырокол, он проделывал этот путь. Я спросил: «Почему бы вам не завести собственный дырокол?» Он глянул на меня и сказал: «Что за прекрасная мысль!» Она ему просто не приходила в голову.

Однако важно не только сделать доступными вещи, которыми вы часто пользуетесь. Взгляните на обстановку в вашем офисе как бы со стороны. Удачно ли расположен ваш стол? Не холодно ли вам зимой, не жарко ли летом? Удобен ли ваш стул?

Когда-то я внедрил программу ОПД в компании Philips Electronics. При посещении офиса одного из ее руководителей я заметил, что он испытывает неудобства и постоянно ерзает на стуле. Я поинтересовался, в чем дело, и он ответил: «Спина болит».

Я осмотрел его стул и увидел, что он сломан. «Почему вы не возьмете себе другой стул?» — спросил я.

Когда я пришел в следующий раз, у него был другой стул. Он сказал: «Поразительно. Я взял себе новый стул, и спина больше не болит. Благодаря новому стулу я стал лучше работать».

Другой человек, стол которого стоял напротив двери, значительно повысил продуктивность своей работы, поставив его лицом к окну. Дело в том, что дверь постоянно открывалась, и проходящие люди отвлекали его внимание. Встретившись с ним взглядом, они здоровались и подходили поболтать. В результате он был вынужден постоянно отрываться от дела. После того как он переставил стол и стул, посетители стали видеть вместо его лица противоположную стену и больше не отрывали его от работы.

Исследованию воздействия на людей окружающей обстановки посвящена особая наука. Несколько лет назад Digital Equipment Corporation (теперь это дочерняя компания Compaq Computer Corporation) разработала в Швеции концепцию офиса, назвав ее «Офис будущего». Во внимание были приняты все аспекты обстановки в офисе — планировка помещений, оснащение компьютерами и программным обеспечением, цвет стен, мебель для более удобного положения спины работника и т. д.

Compaq учла даже то, как культурные различия влияют на определение удобной обстановки. Например, в шведском «офисе будущего» обстановка напоминает типичный шведский загородный дом. Почему? Потому что шведы считают, что будут работать более продуктивно в обстановке загородного дома, чем в обстановке стандартного офиса.

Ведущие производители мебели, такие как Steelcase Inc., фирмы, занимающиеся дизайном помещений, например Gensler, и консалтинговые фирмы, занимающиеся программным обеспечением, такие как Cap Gemini, открыли отделения, специализирующиеся на создании в офисах большей мобильности. В своем Институте технологии бизнеса мы тоже помимо простой помощи в улучшении организации и повышении продуктивности работы людей стали помогать им переходить от традиционной обстановки в офисе и стандартного оборудования к новому дизайну, облегчающему мобильность на рабочих местах и обеспечивающему успешную работу коллектива в целом.

Начните с главного

Если вы хотите наладить свою работу и повысить ее продуктивность, нужно обратить

внимание на те основные вопросы, которых большинство людей просто не замечает. Исправны ли принадлежности, которыми вы пользуетесь? Легко ли делать то, что вы делаете? Эти два вопроса работники офиса должны задать самим себе, хотя это случается довольно редко.

Если на сборочном конвейере каждый раз при установке колеса на машину рабочий должен согнуться, чтобы поднять тяжелый инструмент, это означает, что операция требует усовершенствования. Возможно, нужно предоставить рабочему особый рычажный механизм, сокращающий время и усилия, необходимые для установки колеса. Точно так же, если каждый раз, чтобы позвонить, вам приходится рыться в нескольких бумагах или директориях, нужно усовершенствовать процесс поиска. Его следует упростить, чтобы *делать это сейчас же*.

Оснащение вашего офиса

Давайте обратимся к тем средствам, которыми вы пользуетесь в вашей работе. Если вы читаете эту главу не за своим столом, вообразите, что вы сидите за ним. Как скомпоновано ваше рабочее место? Чем вы пользуетесь?

1. Тройной лоток для бумаг. Прежде всего, для повседневного потока бумаг (не для хранения!) у вас должны быть три корзинки или лотка: для входящих документов, для документов, ожидающих рассмотрения, и для исходящих документов. Система лотков выглядит так, как показано на рисунке 2. 1.

2. Ваш набор канцелярских принадлежностей. Такими вещами, как степлеры, ручки, карандаши, клейкая лента, футляры для визиток, может быть, точилки для карандашей, калькулятор, скрепки, дискеты и т. п., вы пользуетесь на работе каждый день.

Мне приходилось видеть людей, у которых на столах и в ящиках было по два или три степлера, как они полагали, сломанных. На самом деле они сломаны не были, просто скрепки застряли в механизме, но никто не удосужился их вытащить. Каждый раз, когда требовался степлер, приходилось просить его у соседа по столу! Какой бы мелочью ни казался степлер, это один из основных инструментов конторского служащего, и если этот и другие основные орудия вашего труда на месте, вам удастся работать более эффективно и продуктивно.

Входящая почта и извещения, до сих пор нетронутые. Если вы берете отсюда какой-нибудь документ, обработайте его! Если у вас есть помощник и вы заняты, он может просмотреть и рассортировать почту по папкам, которые отображают ваши приоритеты («на подпись», «срочные», «напоминания», «на прочтение» и т.п.).

Лотки с входящей информацией, информацией, ожидающей рассмотрения, и исходящей информацией должны быть всегда под руками.

Лоток для бумаг, отложенных для рассмотрения в ближайшее время, предназначен для тех документов, которые вы начали обрабатывать, но не смогли закончить (из-за ожидания дополнительной информации, ответных звонков, из-за более срочных дел и т.п.). Но НЕ для затягивания, НЕ для неоконченных и трудновыполнимых проектов.



То, что не успеваете прочесть, подшить и т.п. Избегайте накопления бумаг, читайте сначала наиболее краткие, бегло просматривая оглавления и ограничиваясь заголовками, распределяя задания между сотрудниками, выделяя или объединяя документы, назначая время для детального ознакомления с ними. В некоторых случаях нужны специальные дополнительные лотки для распределения потоков информации.

Рисунок 2.1. Система лотков для бумаг

Убедитесь, что у вас есть все, что нужно для работы, что все это исправно и вам не придется каждый раз просить у кого-то ножницы или степлер. Найдите время, чтобы осмотреть все свои принадлежности. По окончании этого маленького мероприятия у вас будут степлер, ручки, карандаши, точилки, блокноты, скотч, футляр для визиток, скрепки, дискеты, папки, карточки и все прочее, чем вы пользуетесь в повседневной работе, и все это будет в рабочем состоянии. Такого рода принадлежности должны храниться в среднем или боковых ящиках вашего стола, но не на его поверхности.

Старайтесь ничего не терять. В бухгалтериях компаний мне часто приходится слышать о невероятных потерях. Люди рассказывают: «Как только мы навели порядок, мы обнаружили, чем располагаем в действительности, сколько нам требуется и сколько расходуется напрасно». Иногда размеры потерь просто пугают.

Однажды я занимался внедрением программы ОПД в одной средних размеров брокерской фирме. Я по очереди обошел все столы и попросил сотрудников собрать лишние принадлежности, чтобы сдать их на центральный склад. Я это сделал из-за жалоб на то, что на складе часто не бывает нужных принадлежностей. А малым компаниям не хватает квартальных средств на недостающие канцтовары. И вот, поработав по программе ОПД со 120 сотрудниками компании, я собрал все лишние принадлежности, которые нашлись в ящиках рабочих столов. Их оказалось столько, что до конца года не понадобилось закупать ни одной вещи. Нужно было только собрать все, что валялось в ящиках. Это обычная история. Если вы хотите в корне изменить свой подход к работе, осмотрите собственный стол, поройтесь в его ящиках и как следует изучите свое рабочее место. Бьюсь об заклад, вы найдете полдюжины лишних ручек и кучу других вещей, о существовании которых даже не подозревали.

То же с уверенностью можно сказать и об информации в ваших папках и файлах: *вы не знаете, что у вас есть, и, естественно, не пользуетесь этим.* А без организации и поддержания в рабочем состоянии того, что у вас есть, вы даже не знаете, чем располагаете. Вы не используете своих возможностей. Представьте себе людей, спасающихся после кораблекрушения на резиновом

плоту в океане. Первое, что они должны сделать, — подсчитать все запасы, чтобы ничего не потерять. В их ситуации любая потеря может стоить им жизни.

3. О копировании. С понедельника до пятницы миллионы людей в офисах используют копировальную технику. Это может показаться мелочью, но неумение обращаться с ксероксом может стоить дорого. Мой приятель рассказал мне такую историю. Ему понадобилось поехать в Калифорнию проконсультироваться с клиентом. Встреча с директором-распорядителем и президентом компании проходила в конференц-зале. Когда мой приятель представил им свой обзор на одной странице, директор-распорядитель захотел снять с него копию. Он прервал беседу, вызвал специалиста-копировальщика и стал ждать. Через двадцать минут специалист возвратился с листом бумаги. Позже, просто из любопытства, мой приятель спросил, почему понадобилось так много времени, чтобы сделать ксерокс одной страницы. Помощник директора-распорядителя провел его через длинный холл, и, пройдя через несколько дверей, они попали в помещение для копирования. Там стоял огромный ксерокс — монстр со множеством кнопок и несколькими дюжинами отсеков разного назначения. С помощью этого чудовища можно было с одинаковым успехом не только сделать копию с листа бумаги, но и запустить космический корабль. Около 90% сотрудников офиса не имели представления, как им пользоваться.

4. Факсы. Вы должны уметь пользоваться факсом, принтером и всеми другими техническими средствами офиса. Аппаратура должна быть исправна и снабжена расходными материалами и сменными частями. Рядом должны быть вывешены краткие инструкции по ее использованию. И вы должны найти время ознакомиться с ними.

5. Компьютеры. Часто люди, умеющие обращаться с компьютерами, не полностью используют их возможности. Например, иногда они прибегают только к программам для обработки электронных таблиц, игнорируя такие функции, как обработка текстов, выписка счетов, отслеживание и сопровождение информации, календарное планирование и т. п. Компьютер может использоваться по-разному, но многие умеют выполнять только одну функцию. С помощью компьютера можно отправлять и получать факсы, проводить банковские операции, оплачивать счета и заказывать театральные билеты — все это не выходя из офиса и не пользуясь почтой. Когда нам приходится работать с клиентами из крупных корпораций, часто оказывается, что половина персонала не знает азов своей собственной системы электронной почты, установленной для повышения продуктивности их труда. Использование всех доступных нам возможностей компьютерной техники имеет большое значение. Может быть, еще важнее постоянные поиски новых методов ее применения.

Следите за новинками офисного оборудования

Следите за новинками в области современных систем управления и офисного оборудования, просматривая каталоги или время от времени заглядывая на склад офиса, чтобы выявлять новые ресурсы и оборудование.

Я помню одну женщину, которая работала в страховой компании. Она была очень неорганизованной и не хотела следовать моим рекомендациям. Честно говоря, мне казалось, что она безнадежна. Но однажды ее коллега принесла календарную систему, состоящую из карточек размером три на пять дюймов и кожаного переплета с маленькими карманами для карточек. Система предлагала пользователю записывать по одной задаче на каждую карточку и помещать карточку, соответствующую невыполненной задаче, в карман для задач, намеченных к выполнению на следующий день. Коллега сочла систему бесполезной, но, вместо того чтобы выбросить, отдала ее той женщине, которой она понравилась, и, в конце концов, эта система позволила решить много проблем.

Для повышения эффективности и продуктивности вашей работы созданы замечательные средства. Одно и то же средство для одного человека может оказаться непригодным, в то время как другой не сможет без него обойтись. Используйте преимущества подручных средств и

выбирайте те, которые больше подходят к вашему стилю работы и вашей индивидуальности.

Размещение бумаг на вашем рабочем месте

Чтобы лучше управляться с потоком документов, распределите ваши бумаги и папки по частоте использования. То, что вам требуется чаще всего, должно быть под рукой. Ваш стол — это рабочая поверхность, и на ней должно лежать только то, чем вы занимаетесь в данный момент.

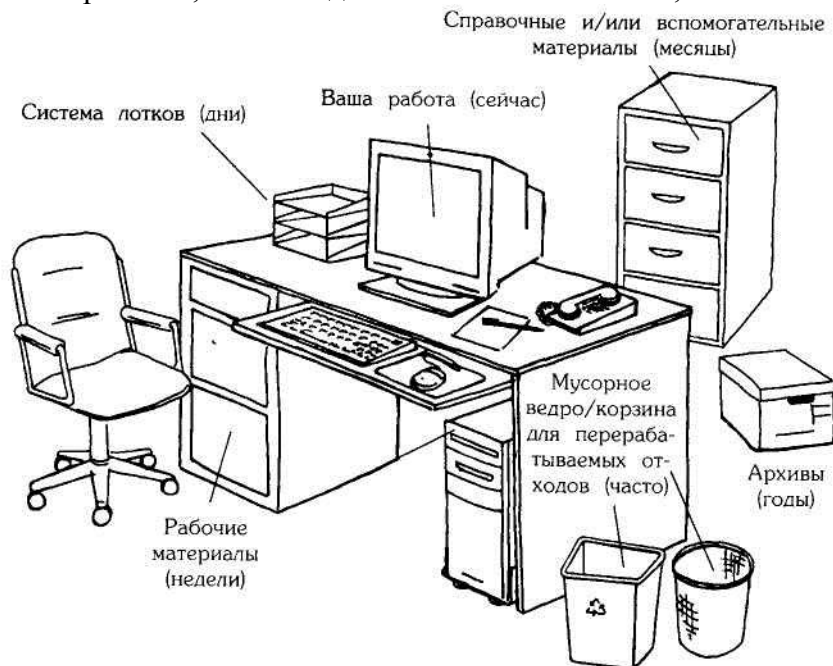


Рисунок 2.2. Места хранения бумаг

На рисунке 2. 2 показаны места хранения бумаг, дающие представление о хорошей организации работы.

У вас должен быть тройной лоток для прохождения потока бумаг. На рисунке 2. 1 изображено, как он выглядит и как им лучше пользоваться. Корзины (лотки) для входящей, находящейся на рассмотрении и исходящей информации предназначены для бумаг, обрабатываемых самое большее в течение нескольких дней. Кроме того, у вас должно быть три комплекта материалов: рабочие, вспомогательные и архивные. Эти три комплекта жизненно необходимы для управления проходящим через вас бумажным потоком.

1. К рабочим материалам относятся бумаги, используемые в текущей работе и рутинных операциях. Обычно 80% вашей работы связано с 20% этих бумаг, поэтому они должны быть под рукой, лучше всего в подвесных файлах специального ящика вашего стола. Рабочие материалы предназначены для работ, которыми вы занимаетесь регулярно в течение нескольких недель или месяцев, и для текущих проектов, за выполнение которых вы отвечаете.

2. Справочные и/или вспомогательные материалы содержат основную массу документов. Поскольку вы пользуетесь ими постоянно, они должны находиться недалеко от вас, но не обязательно под рукой.

3. Архивные материалы хранятся в соответствии с установленным порядком и требуются реже. Они имеют отношение к работе за последние годы и могут находиться вне офиса.

Рабочие материалы

Однажды человек, на чьем столе громоздились невероятные горы бумаг, уверенно сказал мне, что он всегда помнит, где что у него лежит. Я спросил: «Значит, вы считаете, что иметь

систему бесполезно?» Он указал на хаос на своем столе и ответил: «У меня есть система».

Через некоторое время зазвонил телефон. На другом конце провода спросили о письме, полученном моим собеседником несколько дней назад. «Одну секунду», — ответил он и стал листать кучу бумаг, потом перелистал другую кучу, сконфуженно глянул на меня, покраснел и занялся еще одной кучей. Затем смущенно сказал в трубку: «Извините, я вам перезвоню».

Я присел и посмотрел на него. Тогда он сказал: «Вообще-то, может быть, ваша программа и полезна, но, честное слово, эта бумажка лежала как раз под голубым листом в этой папке».

Многие думают, что знают, где что лежит. Однако им часто приходится терять драгоценное время на поиски, потому что на самом деле они этого *не* знают. Да и смешно было бы надеяться на то, что человек будет помнить, куда положил каждую бумажку.

Если ваш босс требует, чтобы вы в любой момент могли найти нужную бумагу, вы, наверное, возмущаетесь. А ведь именно для этого предназначены ваши папки с рабочими материалами.



Рисунок 2.3. Рабочие файлы

На рисунке 2.3 показано, какие виды информации содержатся в рабочих файлах.

1. Справочная информация. Это файлы с телефонами, адресами, компьютерными кодами, правилами внутреннего распорядка компании и другой информацией, которой вы пользуетесь постоянно и хотите в случае необходимости иметь под руками.

2. Материалы «Для обсуждения». Создайте файлы для деловых встреч и для каждого сотрудника, с которым вы взаимодействуете.

3. Рутинные операции. Эти файлы содержат информацию, которая касается задач, выполняемых ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

4. Текущие дела. Это материалы по проектам, над которыми вы работаете сейчас. Создайте отдельные папки для каждого проекта и поместите в них все необходимое для вашей текущей работы. Теперь просмотрите эти папки и менее срочные материалы переложите в папку со вспомогательной информацией.

5. Долгосрочные работы. В этой папке должно быть два раздела: один нужно разбить на части, пронумеровав их от 1 до 12 по месяцам; другой — на части от 1 до 31 по дням месяца. Папки с этими материалами используются при решении задач, находящихся в процессе

длительного рассмотрения и завершения.

Система хранения материалов, касающихся долгосрочных работ

При наличии и ежедневном контроле системы хранения материалов, касающихся долгосрочных работ, вас подстраховывает простая и надежная система напоминаний. Допустим, например, что я — ваш клиент и мы договорились встретиться 15 декабря. В вашем файле содержится пометка, напоминающая вам о необходимости позвонить мне 13 декабря, чтобы убедиться в том, что все готово. В файле, в разделе на 13-е число, есть также отметка о необходимости подтвердить все наши договоренности. Кроме того, в соответствующем разделе, относящемся к декабрю, есть такие пометки, как «Проверить расписание авиарейсов» и «Связаться с клиентом из Чикаго», наряду с пометкой, напоминающей вам о необходимости проконсультировать помощника по поводу отчета фирмы Луман, с тем чтобы он заменил вас на переговорах с этой фирмой, назначенных на 15 декабря.

Папки материалов, касающихся долгосрочных работ, могут использоваться, чтобы не загромождать корзину (лоток) для бумаг, ожидающих рассмотрения. Предположим, например, вы должны что-то написать и на это уйдет несколько часов. У вас есть всякие бумаги, возможно, первый набросок того, что должно быть написано к определенному сроку. Этот вариант не обработан, потому что вы по опыту знаете, что это займет не менее двух часов, а у вас не найдется этих двух часов до четверга. Тогда вы намечаете в своем календаре выделить в четверг два часа и помещаете черновик в папку на четверг, 11 декабря, когда, как вы полагаете, у вас будет время сесть за эту работу. Впоследствии, благодаря своей привычке каждое утро просматривать папку, в файле с датой 11 декабря вы обнаружите черновик и проверите свой ежедневник. Конечно же, вы выделили время между 9 и 11 часами утра для работы над этим докладом. Когда окончательный вариант будет готов, вы поместите его в вашу корзину (лоток) для исходящих документов и направите по назначению.

Все, что здесь сказано о папках с материалами, касающимися долгосрочных работ, в полной мере относится и к аналогичным электронным системам. Это может быть программное обеспечение, специальная программа или персональный карманный органайзер, подобный известному Palm Pilot. Такие программы нередко включены в систему электронной почты. Для тех, кто работает без секретаря или помощника, электронные системы оказываются более эффективными и удобными в употреблении, чем бумажные подсказки.

Вы можете убедиться в том, как важно проверять папку с файлами ежедневно. Это ключевой компонент философии *Сделайте это сейчас же*. Регулярно обращаясь к материалам, касающимся долгосрочных работ, расписанных во времени, вы каждый день будете точно знать, что нужно сделать, чтобы не выбиться из графика, и какие задания надо выполнить для завершения проекта.

Организация рабочих материалов

Очень важно создать такую структуру файлов, которая позволила бы охватить все виды вашей работы, была четкой и продуманной, а самое главное, облегчала поиск нужной информации. Когда вы выработаете такую систему, будет легко решить, куда поместить документ и где в случае надобности его искать — в рабочих, справочных файлах или в архиве. Пять типов информации, показанных на рисунке 2. 3, дают общее представление о содержании ваших рабочих файлов. Вам нужно создать специальные папки для всех документов, чтобы система стала работающей. Для этого надо сначала расписать все ваши основные обязанности и операции, а также те виды информации, которые необходимы для осуществления работы. На рисунке 2. 4 представлен возможный список обязанностей управляющего предприятием.



Рисунок 2.4. Примерная схема обязанностей для разработки системы рабочих файлов

Это упрощенный анализ рабочего процесса. Перечислив основные категории обязанностей, вы получаете ключевые слова. Обычно вашу работу можно описать шестью — восемью основными функциями. Затем обозначьте более конкретные обязанности. Воспользуйтесь формой, представленной на рисунке 2.5,

которая поможет вам идентифицировать и обозначить основные файлы, представляющие самые важные аспекты вашей работы. После создания системы рабочих файлов выполните следующие операции:

- 1. Выберите ящик для рабочих файлов, лучше всего один из больших ящиков вашего стола. Помните, что эта информация всегда должна быть под рукой. Надпишите ящик крупно и отчетливо.*
- 2. Уберите все другие файлы. Поместите их туда, где хранятся вспомогательные файлы, или в архив.*
- 3. Убедитесь, что для каждой темы и каждого рода деятельности созданы отдельные папки. Аккуратно пометьте все файлы в соответствии с тематикой находящихся в нем документов.*

Должность

Рисунок 2.5. Форма для перечня обязанностей

4. Сформируйте папку файлов, касающихся долгосрочных работ. Одну часть пронумеруйте от 1 до 12 по месяцам, другую часть — от 1 до 31 по дням месяца.

5. Удалите все файлы, с которыми вы больше не работаете. Переложите их к вспомогательным файлам или поместите в архив.

Справочные материалы

Теперь вам предстоит создать справочные файлы. Они должны содержать:

- исследования, необходимые для осуществления проектов;
- выполненные работы, к результатам которых вы часто обращаетесь;
- информацию о ресурсах;
- информацию о кадрах;
- административные данные;
- финансовую информацию;
- документы, касающиеся расчетов с клиентами.

Систематизируя вспомогательные материалы, обратите внимание на два вопроса.

- Какую информацию вы хотите сохранить?
- Как лучше ее организовать для облегчения поиска?

Многие люди не могут себя заставить расстаться с вещами. Какой объем информации вам нужно хранить? Продумайте несколько важных моментов.

- Не стремитесь ли вы хранить информацию «на всякий случай»?
- Не слишком ли разбухли ваши вспомогательные папки?

• Принимая решение сохранить что-либо или уничтожить, последуйте совету Стефани Уинстон из ее книги «Getting Organized» («Как организовать работу») (Warner Books, 1991) и спросите себя: «Если эти данные мне снова понадобятся, где я смогу их найти?»

- Может ли кто-нибудь еще в вашей организации предоставить вам информацию? Не

дублируйте файлы коллег, если только вам не придется пользоваться этой информацией часто.

- Не нужно ли вам объединить свои усилия с кем-нибудь из коллег, чтобы та или иная информация хранилась у него?

- Не нужно ли вам посоветоваться, как систематизировать ваши справочные материалы, с тем, кто тоже ими пользуется?

Следующие предложения помогут вам структурировать ваши вспомогательные файлы (см. рис. 2. 6).

1. Составьте список ключевых элементов вашей работы (контракты, выставки-продажи, разработка продукции, финансы, кадры). Это и есть основные категории ваших справочных материалов.

2. Аккуратно маркируйте папки соответствующими заголовками на основе выделенных категорий.

3. Отфильтруйте имеющуюся информацию и выбросьте бесполезные бумаги.

СТРУКТУРА СПРАВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Чтобы рационально разместить файл в разделе вспомогательных материалов, в нескольких ящиках или шкафах, простое упорядочение по алфавиту непригодно; необходимо исходить из классификации по разделам, отображающей классификацию ваших основных функций.

Ящик со справочными материалами

Шкаф со справочными материалами

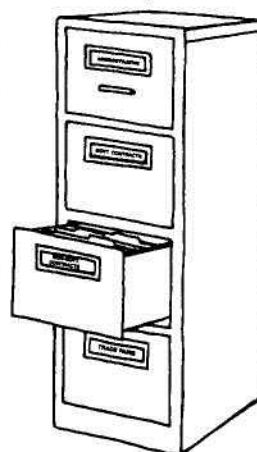


Рисунок 2.6. Структура справочных материалов

4. Используя подвесные папки, выделите по одному ящику на одну или две категории.

5. Расположите массивы в алфавитном порядке по категориям и подкатегориям.

6. Пометьте ящики и папки крупными и разборчивыми буквами, чтобы облегчить и ускорить поиск и пополнение информации.

Архивные материалы

В архив чаще всего помещаются материалы общего пользования. Они могут быть структурированы и разбиты на разделы не так, как ваши личные файлы. На самом деле могут потребоваться две системы: одна индивидуальная, используемая в вашем офисе для архивации документов, имеющих прямое отношение к вашей работе, и другая, предназначенная для общего пользования за пределами вашего офиса.

В одной компании я нашел ящик с памяткой, помеченной 1906 г. С 1906 г. ею не пользовался никто! Информация касалась того, как нужно производить уборку офиса. Честное слово! Один из наших консультантов носил с собой маленький кейс с отвертками и молотком, потому что уже стало привычным приходить в офисы и обнаруживать, что некоторые шкафы открыть не удается.

Сотрудники офиса обычно неохотно используют архивные материалы, полагая, что этим данным нельзя доверять. В обязанность руководства входит обеспечение служащих функциональными системами архивов; в обязанности служащих входит умение правильно использовать эти системы.

Предлагаемые вопросы дадут вам возможность оценить, как относятся к архивной информации в вашей компании.

- Есть ли архивы в вашем отделе? А в компании?
- Какую политику проводит компания по отношению к сохранению документов?
- Кто отвечает за поддержание архивов?
- Существует ли у вас система индексации архивов?
- Какова процедура поиска документов в архивах?
- Можете ли вы полагаться на восстановленные в случае необходимости документы?
- Проверяли ли вы эту систему в последнее время?
- Должны ли пополняться массивы информации архивов? Если да, то кем?

Я полагаю, что независимо от того, насколько сложно организованы архивы отдела, в каждом офисе почти всегда необходимо иметь свои архивы. Поскольку информация, находящаяся в архивах, используется редко, они могут находиться в шкафах, расположенных на некотором удалении от столов.

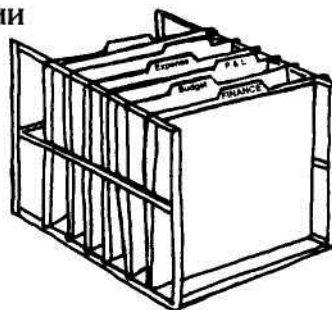
Как обеспечить эффективность вашей системы хранения информации

Предлагаемые рекомендации (см. также рис. 2. 7) помогут повысить эффективность вашей системы хранения информации.

- Используйте подвесные файлы. В подвесных файлах удобно хранить папки, в них удобнее помещать документы. Расположенные в ящиках подвесные файлы позволяют хранить по несколько прочных папок, содержащих информацию по одной теме.

ХРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

- Используйте подвесные файлы



- Маркируйте крупными разборчивыми буквами
- Отмечайте разделы и подразделы
- Сделайте специальные индексы, чтобы облегчить поиск материалов, если у вас большой объем вспомогательных файлов

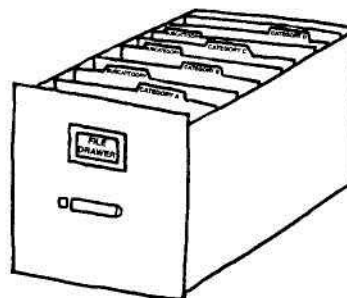


Рисунок 2.7. Хранение информации

- Маркируйте файлы разборчиво, крупными буквами. Это облегчает поиск информации.
- Располагайте на одной линии метки разделов и подразделов. Это облегчает просмотр файлов. Разделы в целях облегчения поиска можно маркировать цветными наклейками. (Сначала убедитесь в необходимости и полезности этого шага. Одна секретарша рассказала мне, что потратила целый день на раскрашивание меток массивов информации для своего начальника, а он оказался дальтоником.)
- Сделайте индексы для больших файлов справочного характера. Это облегчает поиск документов в отсутствие секретаря, препятствует дублированию информации и координирует ее совместное использование.

Систематизация и маркировка

Основная цель систематизации чего-либо — облегчение поиска. Лучше всего систематизировать информации по крупным разделам, которые легко понять и использовать другим пользователям. При формировании системы хранения информации нужно стараться, чтобы поиск необходимых документов не вызывал затруднений не только у вас, но и у других людей. С одной стороны, это обеспечит возможность использования вашей информации коллегами, с другой — если созданная вами система понятна другим, значит, она удобна и для вас. Вы всегда можете разбить крупные разделы на подразделы, но старайтесь их понапрасну не дробить. Маркируйте ваши ящики и помещенные в них файлы, используя крупные, жирные, легко читаемые надписи.

Электронные файлы

Не так давно нас мучили только бумаги (как будто этого мало!). Теперь большинство из нас в своей работе в той же мере, что и от бумаг, зависят от компьютеров. Электронные документы получают все более широкое распространение. Сюда входят письма, электронная почта, страницы Интернета, которые можно загружать и сохранять на локальном диске, электронные таблицы и т. п. Поскольку создание и хранение цифровых документов проще, они постепенно вытесняют бумажные. С тех пор как произошло относительное удешевление компьютерных носителей, облегчилось хранение документов. Но проблема заключается не в сохранении и накоплении

документов, а в возможности их повторного поиска.

К счастью, достижения в компьютерной технологии значительно облегчили поиск информации. Те из нас, кто начинал пользоваться компьютерами с операционной системой MS-DOS (Microsoft Disk Operating System), помнят, как трудно было тогда организовать информацию на жестком диске. Самым неприятным было, наверное, требование ограничивать наименование файлов восьмью знаками. В результате файл, содержащий электронную таблицу денежных потоков за четвертый квартал, приходилось называть, скажем, 4Q99cshf.wk3, что было трудно расшифровать и еще труднее запомнить.

Компьютеры упростили нахождение документов, предоставив возможность копировать файл и размещать его в нескольких местах.

Чтобы тратить меньше времени на поиск и обработку компьютерных документов, при их организации имейте в виду следующее.

Компьютер очень похож на пустой шкаф для бумаг. Используя информацию на бумажных носителях, вы можете побросать ваши приложения и массивы данных в кучу или сгруппировать их по разделам, разложив по ящикам и разбив информацию в этих ящиках на подразделы. Аналогичным образом можно и нужно организовать информацию на жестком диске, скомпоновать «рабочий стол» (в операционной системе Windows так называется размещение на экране графических символов или пиктограмм, используемых для выполнения различных процедур), сформировать меню (список команд и или инструкций, с помощью которых осуществляется управление работой компьютера), создать файлы (электронные документы, созданные и названные вами).

При организации работы с компьютером и использовании электронной почты рекомендуется:

- создавать систему для хранения в компьютере файлов документов;
- создавать систему для хранения сообщений, получаемых по электронной почте и факсу;
- иметь систему, идентичную организации другой информации (бумажной или электронной);
- сохранять нужные документы в соответствующих электронных папках;
- организовать на экране систему пиктограмм и меню, облегчающую доступ к документам и приложениям.

С чего начать: операционная система

Речь идет об операционной системе компьютера (будь то DOS, одна из версий Windows, Mac или какая-нибудь другая), с помощью которой осуществляется поиск файлов документов и приложений (см. рис. 2. 8).



Рисунок 2.8. Изучите вашу операционную систему!

В каждой операционной системе используется свой набор команд или пиктограмм, позволяющих производить различные действия с файлами и организовать работу с ними. Прежде чем приступить к процессу организации документов на компьютере, необходимо как следует

ознакомиться с возможностями управления файлами в рамках операционной системы вашего компьютера. Изучите описание системы. Найдите раздел «Help» («Помощь») и проштудируйте его. Если вы, как и я, не очень легко обучаемы, обладаете скромными познаниями только в одном языке (для меня это всеобщепотребительный английский) и не владеете технической терминологией, можете обратиться к специалисту, знакомому с вашей операционной системой, чтобы он помог вам освоить ее. В крупных организациях такую помощь оказывают специалисты из отдела информационных систем или опытные технические сотрудники. В любом случае не начинайте беспорядочно создавать компьютерные файлы, пока не поймете, что именно вы делаете, или не найдете кого-нибудь, кто в этом разбирается.

Создайте резервную копию своего жесткого диска

Независимо от того, насколько хорошо вы научились работать с файлами, прежде чем начать их удалять или реорганизовывать, разумно сделать резервную копию жесткого диска. В последних версиях Windows это нетрудно сделать: войдите в Microsoft Backup через кнопку «Start» («Пуск»), а затем, последовательно выбрав пункты меню «Programs|Accessories|System Tools|Backup» («Программы|Стандартные|Служебные|Архивирование данных»), следуйте инструкциям на экране. У вас всегда есть возможность скопировать компьютерные файлы. Нужно ли делать это регулярно — зависит от обстоятельств, но если вы вообще не будете копировать файлы, можете нажить себе серьезные неприятности в будущем. В любом случае убедитесь, что вы скопировали все файлы, прежде чем перейти к другой работе.

Имена файлов в компьютере

Организация компьютерных файлов должна соответствовать вашей системе организации бумажных документов.

Обычный пользователь компьютера может иметь следующие программные средства и документы, которые должны быть организованы в файловые структуры.

1. Программу обработки текстов, созданные и хранящиеся текстовые документы.
2. Программу калькуляции электронных таблиц, созданные и хранящиеся табличные документы.
3. Программное обеспечение для просмотра содержания Интернета (браузер), хранящиеся сообщения электронной почты и документы, загружаемые из World Wide Web.
4. Программное обеспечение работы с факсом и хранящиеся сообщения, передаваемые и получаемые по факсу.
5. Программу ведения календаря с фиксацией запланированных к исполнению задач и системой напоминаний.
6. Программное обеспечение для групповой работы и его базы данных.
7. Программу обработки финансовой информации и соответствующие файлы.
8. Программу планирования, разработанные и хранящиеся плановые документы.
9. Цифровые фотографии.
10. Графические программы и хранящиеся изображения, слайды и т. п.

Эти программные средства позволяют создавать и обрабатывать электронные документы в соответствии с принятой вами классификацией бумажных файлов. Используйте в электронных документах те же наименования, что и для бумажных документов. Для этого составьте списки файлов рабочих, справочных и архивных материалов, хранящихся в ваших ящиках. Присвоение

имен компьютерным файлам и последующие манипуляции с ними осуществляются в соответствии с правилами, предусмотренными используемой вами операционной системой.

Выполняя соответствующие команды операционной системы, проделайте следующее.

1. Создайте на диске C: папку¹ «My Documents» («Мои документы»), если она отсутствует. В этой папке создайте три папки (поддиректории) под названиями **1 Working** — для рабочих материалов, **2 Reference** — для справочных материалов и **3 Archive** — для архивных материалов. В эти директории вы поместите документы из соответствующих разделов ваших бумажных документов. Цифра **1** в названии директории с наиболее важными документами (рабочими материалами) обеспечит расположение их в начале списка файлов в папке «Мои документы». Цифра **2** в названии директории со справочными материалами обеспечит их расположение после рабочих материалов и цифра **3** в названии директории с архивными документами обеспечит их расположение после директории со справочными материалами.

2. Используя подготовленный вами список бумажных файлов, создайте поддиректории в директориях **1 Working**, **2 Reference**, **3 Archive**. Смотрите таблицу 2. 1. В результате эта система директорий будет выглядеть так, как показано на рисунке 2. 9.

3. После того как вы дали имена директориям, просмотрите созданные вами во всех программах файлы и поместите их в соответствующие директории. Просматривая все имеющиеся у вас файлы, вы преследуете три цели:

- удаление ненужных файлов (если вы не уверены в том, что они никогда не понадобятся впредь, скопируйте их для хранения в какую-нибудь другую директорию на диске);
- при необходимости переименование файлов, которые вы храните;
- помещение файлов с документами в соответствующие директории **1 Working**, **2 Reference** и **3 Archive**.

Таблица 2.1. Организация информации на жестком диске с помощью проводника Windows (Windows Explorer)

1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	4-й уровень
<p>Основные папки/директории файловой структуры Использование в начале наименований этих папок/директорий цифр обеспечивает их расположение в директории «Мои документы» в самом верху</p>	<p>Задачи На этом уровне имена папок/директорий должны в общих чертах отображать виды вашей работы. Здесь не следует хранить какие либо иные файлы</p>	<p>Специальные имена поддиректорий Имена, выбираемые для поддиректорий, должны носить общий характер, а далее, при делении на каждом уровне давать уточняющую информацию о собранных в них файлах. Если число файлов в одной поддиректории слишком велико, подумайте о создании в ней дополнительных поддиректорий</p>	<p>Файлы Продуманно выбирайте имена файлов. Используйте только те аббревиатуры, которые вам понятны и легко запоминаются. Выбирайте форматы и имена файлов так, чтобы их было легко опознать вне директорий, в которых они обычно находятся</p>
<p>Рабочие материалы (папки/каталоги/директории)</p> <p>1Working</p>	<p>Клиенты Заказчики Финансы Формы Персонал Рассматриваемые проекты и т.п.</p>	<p>Фамилии клиентов/заказчиков Записи расходов, сметы Бланки, формуляры Фамилии сотрудников или личные дела Задачи ожидающие решения Разрабатываемые проекты</p>	
<p>Справочные материалы (папки или директории)</p> <p>2Reference</p>	<p>Графики/диаграммы Таблицы Выполненные проекты Сводки затрат Отчеты Оценки и т.п.</p>		

Таблица 2.1. (окончание)

1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	4-й уровень
<p>Архив (папки или директории)</p> <p>3Archive</p>	<p>Официальные отчеты прошлых лет об уплате налогов Документы, «подлежащие хранению»</p>		

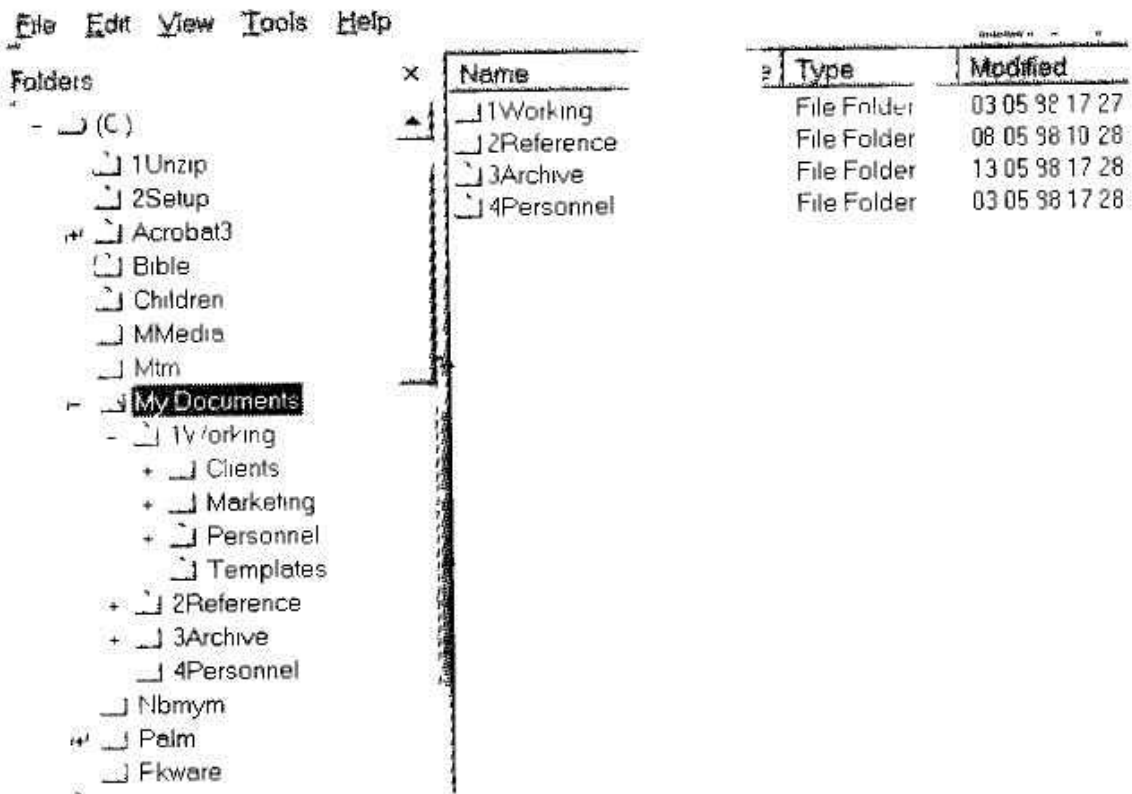


Рисунок 2.9. Так выглядят директории, в которых хранятся ваши файлы на диске C: компьютера

Компьютер должен сам отыскивать документы

Я рассказал вам о достаточно сложном способе организации ваших электронных документов, облегчающем их поиск. Полагаю, что мы не зря потратили на это время. Вы приучаетесь к дисциплине, давая имена директориям, удаляя старые и бесполезные файлы; вам уже легче находить и идентифицировать ресурсы, о которых вы могли забыть. Можно было бы все это пропустить и просто воспользоваться отслеживающей компьютерные документы программой. Одним из примеров является Enfish Tracker (www.enfish.tracker.com).

Мы используем эту программу в офисе. Согласно описаниям, Enfish Tracker работает как умелый помощник, организующий всю информацию в вашем компьютере, помогающий вам находить в точности то, что нужно и когда нужно. Вы вводите тему, специальную фразу, фамилию, название компании и т. п., а программа автоматически группирует и выдает список всех соответствующих файлов, электронных писем и документов. Вы можете просмотреть содержимое файлов или списка, даже не запуская приложения. Доступ к информации не стоит вам никаких усилий!

Работа с электронной почтой

Организация информации в директории, поддиректории и файлы значительно облегчает и ускоряет поиск документов.

Некоторые люди получают по электронной почте от 150 до 200 сообщений в день. Чтобы управиться с этим потоком информации, нужно использовать большинство принципов, применяемых при работе с бумажной информацией. Системы хранения информации весьма разнообразны, но чтобы сделать их работающими, необходимо придерживаться определенных

общих правил.

Подобно вашим корзинам или лоткам, электронный почтовый ящик может заполняться очень быстро. Некоторые системы могут вмещать сотни сообщений. Они могут оказаться неуправляемыми и вызвать большие затраты времени. Перегрузка ресурсов компьютера может замедлить поиск сообщений. Поэтому при пользовании электронной почтой придерживайтесь двух правил: *Сделайте это сейчас же* и *Удалите сообщение сразу*.

Реагируйте на сообщения сразу после ознакомления с ними. Не допускайте загромождения вашего электронного почтового ящика письмами, которые вы уже прочли, чаще используйте команду «удалить»! Сообщения, которые вы храните, должны быть помещены в соответствующую директорию или электронную папку или, если они уже распечатаны, в соответствующий рабочий файл.

Многие программы электронной почты позволяют создавать электронные папки для тех сообщений, которые вы хотите сохранить, но не хотите держать в том месте, куда они поступили. Вы можете назвать одну из этих папок Pending (Для рассмотрения), помещая туда сообщения, для обработки которых вы ожидаете поступления данных или ответов на запросы. Можно также создать папку под названием Procedure для сообщений, содержащих методические материалы.

Вероятнее всего, вы захотите создать каталоги, аналогичные вашим рабочим или справочным файлам. Данные, которые нужно сохранить для кратковременного использования, перемещайте немедленно в соответствующую директорию. Методы хранения справочной информации длительного пользования и архивных документов должны обеспечивать легкий доступ к ним, будь то дискеты или распечатки.

Избегайте распечаток, если без них можно обойтись! Не стоит добавлять к имеющейся у вас массе бумаг новые; к тому же совершенно бессмысленно распечатывать одну или две строки на отдельном листе бумаги. Если сообщение нужно присоединить к какому-нибудь документу, который представлен на бумаге, сделайте краткую приписку к этому документу в виде дополнения. Однако лучше, если вы станете хранить эти дополнения в электронной форме, используя предназначенное для этого программное обеспечение.

Компьютер и факс

Отправку и получение факсов очень удобно производить непосредственно через компьютер. Имея модем, вы с помощью соответствующего программного обеспечения можете сэкономить много времени (и избавиться от бумаг!), пересылая и получая сообщения по факсу через компьютер. В этом случае вам понадобится хранить и искать на диске документы, пересылаемые по факсу.

К сожалению, большинство программ, созданных для отправки факсов через компьютер, не предусматривает сохранения сообщений в виде отдельных файлов, что не позволяет сохранять их в соответствующих директориях папок 1 Working, 2Reference или 3Archive. Многие программы не содержат даже таких операций, как *вырезать и вставить* фрагмент текста, так как передаваемые документы имеют не символьный формат, а графический. Однако большинство программных приложений позволяет хранить и организовывать документы, пересылаемые по факсу, в собственных наборах папок (так же, как при использовании электронной почты). Эти документы можно сгруппировать отдельно, а не в директориях 1 Working, 2Reference или 3Archive диска C: вашего компьютера.

Рекомендации по организации документов, пересылаемых с помощью электронной почты и факса

1. Идентифицируйте систему файлов электронной почты и факса.

2. Если ваше программное обеспечение позволяет заносить документы, пересылаемые через электронную почту и факс, в директории папок 1 Working, 2Reference или 3Archive,

идентифицируйте эти сообщения, чтобы или сохранить их (переименовать, перенести в соответствующие директории), или удалить (удаляйте все лишнее!).

3. Если ваши программы не позволяют переместить сообщения, пересылаемые по электронной почте и факсу, создайте с помощью программного обеспечения электронной почты и факса параллельные системы папок для всех сохраняемых сообщений. Соотнесите названия этих папок с названиями разделов бумажных документов и директорий на диске С: вашего компьютера.

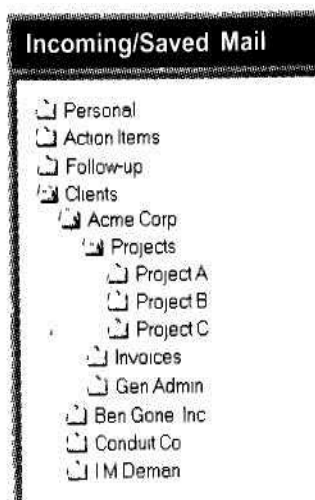


Рисунок 2.10. Организация папок электронной почты

Переносите сохраняемые документы в соответствующие папки (см. рис. 2. 10).

4. Если вы начинаете работать с большим количеством неупорядоченных документов, присланных по электронной почте или факсу, вы можете просто решить, с какой даты вы начнете рассматривать информацию (например, с начала года), создать папку-архив, поместить туда всю более старую информацию (или перенести ее на дискету или zip-диск) и забыть про нее. Затем вы уже сможете перераспределить оставшиеся сообщения в рамках новой файловой структуры.

Создание и организация адресной книги для вашей электронной почты

Программное обеспечение вашей электронной почты запоминает адреса. Они, в свою очередь, могут заноситься в адресную книгу. Большинство программ располагает адреса в алфавитном порядке, но есть возможность группировать адреса в файлы по более общим разделам.

Например, у себя в адресной книге я организовал группы адресов тех, кто работает в моем бизнесе, моих клиентов и создал так называемую «персональную» группу, куда входят мои родные и друзья. Организация и группировка адресов определяется их числом — я не стану создавать много групп для малого числа адресов.

Группировка адресов не только облегчает их поиск в адресной книге, но и позволяет быстрее отправлять электронные сообщения адресатам.

Организация компьютерного «рабочего стола» для доступа к программам и файлам

«Рабочий стол» (desktop) — это экран, который вы видите перед собой, когда включаете свой компьютер. По существу, это электронный аналог поверхности традиционного стола. Принципы его организации те же, что и описанные выше принципы организации обычного рабочего места. Документы, электронные файлы и текущие проекты, к которым вы обращаетесь чаще, могут быть

скомпонованы на компьютерном «рабочем столе».

Например, большинство Windows-программ позволяет создавать категории и группировать программы или документы, чтобы вы могли легко вызвать их непосредственно с «рабочего стола». Группа «Финансовые программы» может включать Quicken для персональных финансов, Lotus 1-2-3 для работы с электронными таблицами и QuickBooks для деловых счетов.

Часто используемые документы можно поименовать, сгруппировать и поместить на них пиктографическую ссылку на «рабочем столе». Простой щелчок мышью по соответствующей пиктограмме приведет к запуску необходимой программы и открытию документа.

Уверяю вас, что удобства, которыми будет характеризоваться доступ, осуществляемый с помощью правильно скомпонованного «рабочего стола», стоят усилий по изучению принципов его организации в рамках вашей операционной системы.

Организация других средств

Другие вещи, включая книги, полки, портфель, адресные книги, визитные карточки, дискеты, тоже нужно правильно скомпоновать и организовать (см. рис. 2. 11).

Вот правила грамотной организации этих средств.

- Складывайте сходные вещи вместе.
- Держите вещи на своих местах.
- Отчетливо маркируйте их.



Рисунок 2.11. Использование принципов организации других средств делопроизводства

Такие принадлежности, как скрепки, ручки, бумаги для заметок, кнопки и марки, нужно держать в ящиках, используя специальные пластиковые лотки с перегородками.

Даже салон автомобиля нужно содержать в порядке, если большую часть времени вам приходится разъезжать по клиентам

Резюме

Правильно организовать свою работу не просто. Это может оказаться утомительным и скучным делом. И, как это часто бывает, вы можете предпочесть отложить его до лучших времен.

Входе своей работы наши инструкторы по программе ОПД часто оказываются в роли катализатора — они способствуют приучению клиентов к правильной организации их работы. Но может случиться так, что, когда вы будете готовы приступить к выполнению программы ОПД, наших инструкторов с вами не будет и вам придется самим принимать решения. Постарайтесь помнить, что в результате вы будете тратить гораздо меньше времени на выполнение своей работы.

Чем более тщательно вы будете выполнять предписания нашей программы, тем больше пользы из нее извлечете. Я часто спрашиваю наших подопечных, сколько внимания они уделяют деталям во время демонстрации и продажи товаров. «О, много», — отвечают они. Я внушаю им, что они должны повседневно уделять деталям столько же внимания, сколько при организации специальных презентаций. Делайте так! Вы не будете разочарованы.

Выводы и рекомендации

1. Ликвидируйте завалы и разберите свое рабочее место. На это может понадобиться день, если не больше. По возможности выберите время таким образом, чтобы не помешать текущей работе.
2. Достаньте хотя бы три лотка и обозначьте их «Входящие документы», «Документы для рассмотрения» и «Исходящие документы». В лотке «Входящие документы» будут находиться все вновь поступившие материалы. Лоток «Документы для рассмотрения» предназначен для бумаг, с которыми вы не можете работать сейчас по не зависящим от вас причинам. В лотке «Исходящие документы» должны находиться бумаги, работу с которыми вы закончили.
3. Выложите на письменный стол все бумаги из ящиков, лотков, стальных шкафов и портфеля. Просмотрите везде — под книгами, за занавесками, под столом.
4. Возьмите самый верхний лист бумаги и разберитесь с ним *сейчас же*.
 - ◆ Сделайте все, чтобы решить вопрос до конца.
 - ◆ Сделайте по этому вопросу все, что можно, а затем отложите его в лоток с бумагами, ожидающими рассмотрения, если это краткосрочная задача, или поместите в папку с материалами, касающимися долгосрочных работ, пометив соответственно срок выполнения.
 - ◆ Передайте эту бумагу сотруднику.
 - ◆ Сложите на полу в стопку все бумаги, с которыми вы собираетесь работать продолжительное время, чтобы затем поместить их в рабочие файлы.
 - ◆ В другую стопку сложите все бумаги, которые вам часто приходится использовать для справок, но которые не нужны вам в данный момент.
 - ◆ Сложите на полу бумаги, которые вы собираетесь поместить в архив.
 - ◆ Уничтожьте это! Выбросьте то, что уже обработано и не нужно вам более, или то, что хранится в другом месте.
5. Точно так же ликвидируйте все недоработки на вашем компьютере (например, с электронной почтой).
6. После этого сформируйте свои рабочие файлы. Создайте отдельные подвесные файлы для каждого рабочего проекта и раздела, для справочных и архивных материалов и промаркируйте их.
7. Создайте индивидуальные файлы для информации, касающейся каждого из ваших подчиненных, вашего начальника и сотрудников, с которыми вы регулярно контактируете по работе. Пометьте эти файлы их именами и помещайте туда заметки с вопросами, которые вам нужно контролировать при выполнении текущих долгосрочных проектов.
8. Создайте файл материалов, касающихся долгосрочных работ. Он должен стать частью рабочих файлов. Если у вас есть секретарь, этим файлом должен заниматься он и хранить его на своем рабочем месте.
9. Выберите время, чтобы разобраться в операционной системе вашего компьютера и предоставляемых ею возможностях, касающихся организации файлов: на жестком диске (универсальные программы, такие как система управления базами данных и обработка таблиц), на «рабочем столе» (объекты или пиктограммы, сгруппированные так же, как директории на жестком диске), в файлах с вашими индивидуальными программами, скомпонованными в директории и поддиректории, и т. п. Организуйте информацию в вашем компьютере, насколько это позволяют программные средства, в соответствии с организацией ваших бумаг.
10. Избегайте неточностей при организации текстовых файлов. Найдите время для их компоновки

в директории и поддиректории, которые эффективно распределяют ваши файлы в сходные группы. Используйте наименования файлов в соответствии с ограничениями, накладываемыми вашей операционной системой.

- 11.** Составьте список недостающих принадлежностей и материалов (ручки, скотч, степлеры, ножницы, конверты, марки, запасные папки, наклейки, форматированные дискеты и т. п.), необходимых для вашей работы. Убедитесь в том, что все нужное у вас под рукой и все в рабочем состоянии.
- 12.** Теперь составьте список всех недоделок, которые не дают вам покоя и висят на вашей совести, не очень срочных дел, мелочей, которые вы перенесли на потом. Переложите все это из головы на бумагу. И начните делать все подряд по списку. Не останавливайтесь, пока не дойдете до конца списка. Тогда вы будете уверены, что сделали все.

Вот так. Дерзайте! *Сделайте это сейчас же!*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ: *Делайте это регулярно*



Мы то, что мы делаем постоянно
Аристотель

Обзор третьей главы

В этой главе вы научитесь:

- строить рациональный график своей работы, планируя ее на длительные промежутки времени;
- группировать однородные операции, выделять время для работы с почтой и докладными записками; рационально использовать телефон, электронную почту и т. п. ;
- игнорировать ненужную информацию и ограждать себя от нее;
- избегать траты времени и ненужных перерывов в работе;
- предусматривать еженедельные встречи один на один с вашими прямыми подчиненными для совершенствования контактов и повышения эффективности работы.

Качество и эффективность (продуктивность) вашей работы значительно повысятся, если вы разумно распределите свое время между выполняемыми операциями. Их рациональная группировка и правильное планирование отведенного на них времени — это самый простой способ повышения продуктивности работы. С его помощью удастся сократить до минимума время, затрачиваемое на относительно неважные дела, с тем чтобы оставить больше времени на выполнение важных дел. Вам необходимо определить, что для вас важно, что вы должны сделать в первую очередь, и затем найти способы сделать это быстро и качественно.

Прежде всего, следует проанализировать, на что уходит ваше время. Потом задайтесь вопросом: «Не лучше ли было бы посвятить это время чему-то другому? » И затем спросите себя: «Как можно было бы выполнять основные операции быстрее и эффективнее? »

Расписывайте свое время

Чтобы составить представление о том, как вы тратите свое время, распишите его. В своей замечательной книге «Effective Executive» («Успешный руководитель») (Harper & Row, 1966) Питер Дракер (Peter Drucker) отмечает, что у нас появляется надежда проконтролировать наше время только тогда, когда мы знаем, на что оно уходит. Как правило, мы думаем, что знаем это, на самом же деле часто это оказывается далеко не так. Дракер пишет:

Я иногда прошу руководителей, которые гордятся своей памятью, хотя бы примерно описать, на что они тратят свое время. Потом я откладываю эти приблизительные данные на несколько недель или месяцев. Тем временем руководители ведут записи того, на что они реально потратили время. Практически никогда их представления о том, на что уходит время, не совпадают с их записями.

Только ведение записей о том, на что вы потратили время, может дать вам реальное представление о том, на что оно уходит. Я часто применял этот прием с особенно занятыми клиентами. Они настолько загружены работой, что не имеют ясного представления о характере своей загруженности и не способны разумно распределить ее во времени. Ведение записей показывает им не только то, на что уходит их время, но и то, кто отнимает его у них, какие функции они не выполняют и у кого зря отнимают время сами.

Чтобы ведение записей не очень отвлекало вас от работы, можно просто держать лист бумаги на своем столе. Занимаясь каким-нибудь делом, вы записываете, что это было за задание, сколько оно заняло времени, и с кем вы общались по этому вопросу. В таблице 3. 1 представлена приблизительная форма записи затрат вашего времени. Очень скоро вы получите ясную картину того, на что оно уходит.

После пары недель ведения таких записей проанализируйте их. Вам станет ясно, где вы теряете время. Вы сможете сосредоточиться именно на тех сферах, которые менее всего эффективны с точки зрения рабочего времени.

Электронный график затрат времени

Компьютер и современное программное обеспечение позволяют более точно фиксировать затраты времени и облегчают их анализ. Вы можете отслеживать, на что уходит не только ваше собственное время, но и рабочее время отдела или компании в целом. Одной из таких программ является Time Tiger (www.timetiger.com).

Программное обеспечение полезно не только в качестве диагностического средства. Бухгалтерам или юристам, которые тратят много времени на работу со счетами, программное обеспечение облегчает этот процесс, к тому же результаты получаются более точными.

Как инструмент планирования (см. четвертую главу, раздел «Планирование работ по теме») программное обеспечение хорошо взаимодействует с программами разработки планов типа Microsoft Project, предоставляющими возможность четко расписать время по выполняемым операциям.

Повторяю, чтобы контролировать свое время, нужно отдавать себе отчет, на что оно уходит.

Таблица 3.1. Примерная форма записи затрат вашего времени

	Что вы делали	С кем вы общались	Тема
7.00			
.15			
.30			
.45			
8.00			
.15			
.30			
.45			
9.00			
.15			
.30			
.45			
10.00			
.15			
.30			
.45			
11.00			
.15			
.30			

Борьба с переизбытком информации

Сейчас на всех постоянно обрушивается поток информации. Он может подавить и отвлечь от того, на чем нужно сконцентрировать внимание. Развитие технологий значительно разнообразило способы передачи и обработки информации. Когда-то мы имели дело только с телефоном, находящимся в офисе, и почтой, которая поступала один раз в день. Теперь к этому прибавились факс, электронная почта, мобильные телефоны, пейджеры и непрерывный поток почтовой корреспонденции. В наш век информации знать, какая информация нам *не* нужна, не менее важно, чем знать, какая информация нужна.

Чтобы избавиться от информационной перегрузки, нужно перекрыть потоки лишних данных. На рисунке 3. 1 изображены разные способы работы с информацией. Работа с не фильтруемой, не сортируемой информацией в полном объеме, по факту ее поступления, обуславливает слабость ваших возможностей контролировать и эффективно обрабатывать поток данных. Контроль за информацией может оказаться действенным, если перед поступлением к вам она проходит направленный отбор. Он может быть осуществлен и силами персонала. К идеальному решению этой проблемы может привести тщательный анализ источников поступления информации с последующим отказом от ненужного путем удаления себя из списков получателей, отказа от подписки и т. п.

Содержимое корзины для входящей информации

Бумаги в вашей корзине (лотке) для входящей информации, голосовая почта и сообщения электронной почты, телефонные звонки и посетители — вся эта суматоха рассеивает ваше внимание. Если добавить к этому все встречи, в которых вы должны принять участие, вряд ли стоит удивляться впечатлению, что вам редко удастся завершить что-нибудь важное.

Я встречал людей, считавших продуктивной работой возню с бумагами, поступившими в корзину для входящей информации.

Они ежедневно посвящали этому все свое время, просиживая целыми днями за своим письменным столом.

Очень многое из того, что попадает в вашу корзину для входящих документов, по сути дела является лишь доказательством того, что кто-то что-то делает. Это сделано — и все. Вероятно, 50% этих бумаг поступает к вам. Вряд ли такое занятие может принести вашей компании деньги, а ведь вам очень часто приходится заниматься этой ерундой. Вот почему я рекомендую вам свести к минимуму затрачиваемое на обработку этой информации время и приступить к настоящим делам.

Чтобы управиться с чересчур интенсивным потоком информации, нужно разбить ее на разделы, сгруппировать, и только после этого работа с ней может стать продуктивной.

Группируйте рутинные операции

Классификация и группировка видов вашей деятельности может быть названа «пакетирование». Каждая бумага, каждое сообщение электронной почты, каждый телефонный звонок, каждый элемент информации, который вы отправляете, и даже каждый перерыв в работе является формой коммуникации. Сгруппируйте идентичные виды коммуникаций и заданий, чтобы сэкономить время и силы. Это повысит эффективность решения каждой задачи.

Многие элементы вашей работы могут быть сведены к простым рутинным операциям, что позволит вам выполнять часто повторяющиеся задачи в кратчайшее время. Такого сорта задачи как раз допускают пакетирование. У подобного подхода к работе множество преимуществ.

- Проще взять из корзины для исходящих документов на вашем столе пакет обработанных бумаг и отправить его по назначению, чем вставать из-за стола каждый раз, как только вы закончите работу с документом.

- Все операции, связанные с обработкой текстов на компьютере, в целях экономии времени лучше выполнять подряд, а не обращаться каждый раз заново к разным программам, когда вам понадобится отредактировать текст.





Рисунок 3.1. Четыре способа получения информации

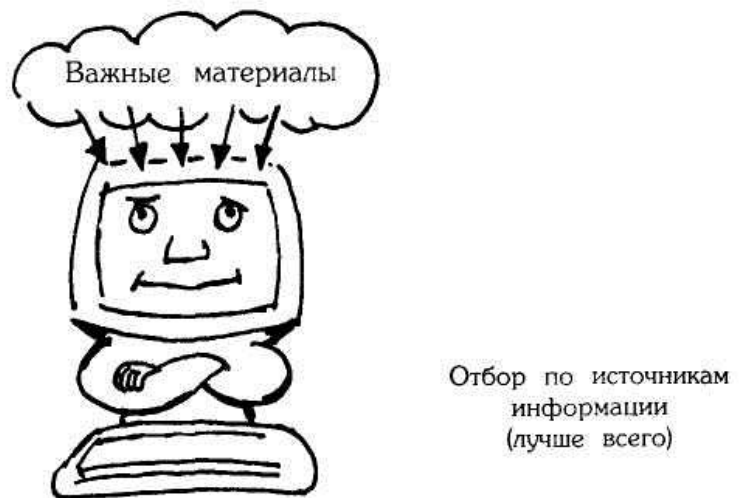
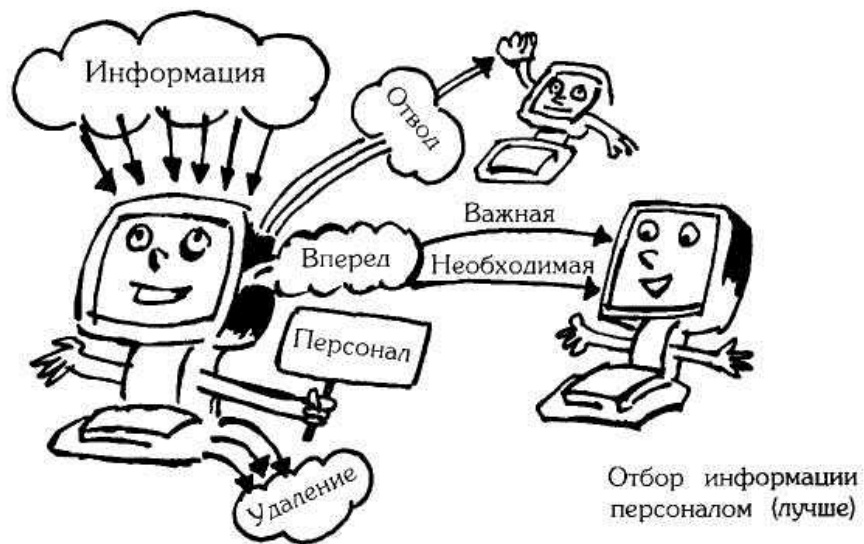


Рисунок 3.1. (окончание)

- Распределив информацию по папкам или файлам сразу, вы потратите гораздо меньше времени, нежели делая это с каждым документом в отдельности.

- 'Вы сами увидите, что, проделав сортировку сразу, вы подготовитесь к основной работе лучше, чем совершая аналогичные операции неоднократно и бессистемно.

Планируйте работу и избегайте необходимости постоянно принимать решения

Важно лавировать между выполнением задач по мере их поступления и постоянным откладыванием их на потом. Для этого есть хороший способ. Я назвал его *Сделать это сейчас же и вовремя*. Отведите время на выполнение конкретных видов работы (таких, как получение и чтение почты, обработка электронной почты, ответы на телефонные звонки и т. д.) и, когда это время наступит, *Сделайте это сейчас же!* Не думайте об этом деле, пока не придет его время. Взявшись за него, действуйте. *Сделайте это сейчас же и вовремя*.

Если вы хотите, чтобы дело было сделано, на него должно быть отведено определенное время. Поскольку бумаги в корзине для входящей информации часто не связаны с наиболее важной частью вашей работы, они, как правило, не рассматриваются как приоритетные и остаются необработанными. Вы не замечали, что даже при наличии списка дел, которые нужно сделать, задачи, записанные на нижних строчках списка, никогда не выполняются? Неотложные дела всегда кажутся достаточно важным поводом для того, чтобы отложить просто важные, а неотложные и важные, разумеется, не дают разобраться с бумагами и электронной почтой. Если вы всегда будете исходить из этих приоритетов, то никогда не доберетесь до менее важной бумажной работы, не разберетесь с электронной почтой и захлебнетесь от потока информации.

Незаметно накопленная масса информации и беспорядок, в конце концов, замедлят выполнение важных дел. Если приходится выбирать между звонком клиенту и сортировкой бумаг в вашей корзинке, что вы выберете? Как и большинство людей, вы выберете звонок. Но в этом случае останутся не сделанными другие дела! Вам хотелось бы избежать постоянной необходимости выбирать между разными делами? Это сильно усложняет вашу жизнь, не правда ли? Чтобы избежать этого, выделите специальное время для просмотра корзины входящей информации и других рутинных операций, которые можно сгруппировать. Когда это время придет, выполните эту работу согласно своему графику и обратитесь к более важным делам.

Вы каждый день чистите зубы? «Да», — отвечаете вы. Думаете ли вы о том, что зубы надо чистить? Думаете ли вы при этом о приоритетах? Задаются ли каждое утро вопросом, что важнее, почистить зубы или выпить кофе? Наверное, нет. Это часть не подлежащих обсуждению рутинных операций, которые стали частью вашего привычного образа жизни. Вы не утруждаете себя размышлениями на этот счет. Фактически вы вообще *не* размышляете об этом. В силу привычки вы освобождены от принятия решений. Вы просто делаете это ежедневно по раз и навсегда заведенному порядку. Именно так нужно поступать с простыми повседневными операциями на рабочем месте.

Закон Паркинсона и распределение времени

Закон Паркинсона гласит: «Работа имеет тенденцию занимать все то время, которое на нее отведено». Если вы отведете на решение задачи один час, у вас гораздо больше шансов выполнить ее за это время. Если вы обозначили срок завершения проекта какой-либо датой, весьма вероятно, что вы сделаете все возможное, чтобы завершить его в срок.

Отрезки времени

Деление рабочего времени на определенные отрезки способствует более продуктивной деятельности, чем работа урывками. Это касается не только телефонных переговоров или систематизации входящей почты, но и решения более сложных задач, таких, как подготовка

сделок или маркетинг. Питер Дракер утверждает, что идеальная продолжительность непрерывной работы составляет 90 минут. Вы сделаете гораздо больше, если сконцентрируетесь на 90 минут. Если же вы будете постоянно отвлекаться, вам потребуется вдвое больше времени. Обозначение в графике рабочего времени отрезков, когда вас никто не отвлекает, значительно повысит результативность вашей работы. Решая множество малых задач, лучше сконцентрируйтесь на них и работайте непрерывно в течение отведенного промежутка. Вы будете уверены в том, что охватили все необходимое и так организовали свое время, что сможете перейти к более важным задачам. Гораздо продуктивнее углубиться в суть того, чем вы заняты, на какое-то время и не отвлекаться на другие дела, которым, естественно, нет конца и края.

Некоторые из нас не могут запереть дверь рабочего кабинета, и это лишает их возможности на нужное время сконцентрировать внимание на определенной работе. В одной компании, с которой мне пришлось работать, торговые агенты располагались в открытом шумном помещении, без дверей, где постоянно велись телефонные переговоры с клиентами по поводу сделок. В здании имелось несколько небольших комнат для переговоров. Когда кому-то из агентов нужно было время для обдумывания предложения, другой агент подстраховывал его, пока тот уходил в одно из этих помещений, чтобы поработать в спокойной обстановке.

Другой клиент раз в неделю брал работу на дом. Он считал, что работа дома дает ему необходимое время, чтобы сосредоточиться для стратегического планирования и обдумывания перспектив развития его бизнеса.

Выделение времени на телефонные переговоры

Возьмите за правило не вести телефонные переговоры постоянно в течение всего рабочего дня; вместо этого отвечайте на звонки один или два раза в день (в зависимости от характера вашей работы). Если вы решили заниматься этим дважды, скажем, между 11. 30 и 12. 00 и между 16. 00 и 17. 00, просто скажите секретарю, чтобы в другое время он не соединял вас с абонентами. Это не означает, что вы поручили ему самому вести телефонные переговоры. Вы просто установили порядок: за исключением экстренных случаев вы ведете телефонные переговоры только в определенное время. Разумеется, необходимо уточнить, какие случаи следует считать особыми. Возможно, вы сделаете исключение для нужного клиента или, например, для вашего непосредственного начальника, поэтому нужно установить четкие критерии для определения экстренных звонков.

Убедитесь в том, что весь персонал как следует, усвоил новый порядок, для кого и когда делается исключение, какие сообщения нужно принимать немедленно. Кроме того, у вас появится возможность продумать разговор до ответа на телефонные сообщения, принятые секретарем.

«Звонил Билл» — такое сообщение неприемлемо. Потребуйте от секретаря правильно фиксировать сообщения. Научите своих помощников выяснять, что хотел Билл и когда с ним можно об этом поговорить. Например: «Билл звонил, чтобы назначить время переговоров с представителем продавца из Нью-Йорка. С ним можно созвониться по такому-то номеру после обеда». Это даст вам возможность подготовиться к разговору. Вы знаете, по какому вопросу он звонил и как с ним связаться. Когда вы будете звонить Биллу, перед вами будет ваш ежедневник и вы сможете выбрать время для встречи, которое устроит и вас, и его. Вы произведете хорошее впечатление на Билла и потратите минимум времени на разговор с ним.

Если ваш телефон оборудован голосовой почтой или автоответчиком, вы можете подготовить соответствующее сообщение. Например:

Привет, это Фрэнк. К сожалению, сейчас я не могу подойти к телефону. Если вы оставите мне подробное сообщение, я подготовлюсь к нашей беседе и отвечу при первой возможности. Обычно я отвечаю на телефонные звонки между 11. 30 и 12. 00. Пожалуйста, дайте мне знать, устроит ли вас это. Если нет, назначьте другое, удобное для вас время.

Теперь вы можете заняться другими делами. Отвечайте на все телефонные звонки в отведенное для этого время дня и не занимайтесь этим в другое время (в соответствии с принятым

вами распорядком).

Таким образом, вы будете готовы к ответам на звонки и сможете продумать разговоры. У вас будет возможность просмотреть необходимые записи и документы, касающиеся затронутых вашими абонентами вопросов. Во время телефонных переговоров вы сможете иметь перед собой все необходимые материалы и не тратить время на их поиск. Организуйте ваши телефонные переговоры точно так же, как вы обрабатываете входящие документы из вашей корзины — по одному документу, все подряд, доводя работу с каждым документом до конца. Правильное выделение времени на телефонные переговоры позволит обеспечить их успешное проведение в тех случаях, когда они зависят от разных временных поясов, критических условий и нестандартных ситуаций.

Электронная почта

Сформировав структуру ваших электронных документов, вы сделали важный шаг вперед по пути осуществления управления потоком электронной информации. Для большинства людей основным источником электронной информации является Интернет или электронная почта локальной компьютерной сети. Электронная почта — это замечательный рабочий инструмент. Она характеризуется несколькими очевидными преимуществами.

- Коммуникация предельно проста.
 - Электронная почта значительно дешевле традиционной.
 - Утеря или искажение информации маловероятны.
 - Нажав одну клавишу, вы можете послать сообщение многим абонентам.
 - Возможен удаленный доступ.
 - Получение информации адресатом можно проверить.
 - Документы легко организуются.
 - Легко управляться с документами, их реорганизовывать и редактировать.
 - Документы пересылаются очень просто.
 - Скорость получения сообщений значительно выше, чем у большинства других средств связи.
 - Можно вставить в письмо предшествующие сообщения и, при необходимости, сразу проследить всю историю переписки.
 - Некоторые системы электронной почты позволяют посылать сообщения самому себе в назначенный срок — еще один способ напоминания.
 - Электронная почта позволяет запрограммировать функциональные клавиши, что экономит время в работе со сложными задачами (например, календарем или системой напоминаний).
 - Пользуясь электронной почтой, вы можете подготовить группу для встречи. Вместо чтения доклада в ходе встречи можно подготовить и переслать текст заблаговременно по электронной почте.
- Наряду с достоинствами использование электронной почты имеет и определенные недостатки.
- Из-за того что электронная почта является мощным средством коммуникации, возможно, ее избыточное использование. Огромный наплыв сообщений приводит к игнорированию их части, которая может показаться не важной.
 - Системы электронной почты часто бывают предметом злоупотреблений. Нередко находятся люди, использующие электронную почту компании для таких вещей, как рекламирование котят, которых они хотели бы куда-нибудь пристроить.

- Электронная почта может стать предпочтительной формой передачи документации и, как отметил один из моих клиентов, работающий в банке, «поглотить все».

- В некоторых системах электронной почты имеются неприятные ограничения, такие как необходимость, открывать электронный документ и следовать серии инструкций просто для того, чтобы удалить сообщение.

- Служащие могут неохотно переходить от использования бумаг к электронной почте и так и не отучиться распечатывать на бумаге каждое электронное сообщение.

- Система может оказаться перегруженной. Обычно подразделение, отвечающее за информационные технологии (ИТ), ограничивает число сообщений, аккумулируемых одной рабочей станцией.

Учитывая возможности электронной почты, я считаю ее замечательным инструментом повышения эффективности, но она накажет вас, если вы будете обращаться с ней неряшливо.

Рациональное использование электронной почты

В процессе использования электронной почты (как, впрочем, и при работе с бумажной почтой, факсом, голосовой почтой) важно следовать принципу *Сделайте это сейчас же*. Многие проблемы, связанные с обработкой потоков поступающей к вам информации, будут решены, если вы будете придерживаться этого принципа. Но имеет значение, *когда* вы станете *делать это сейчас же*.

В некоторых программах электронной почты используется звуковой или мигающий световой сигнал, так что каждый раз, когда поступает сообщение, компьютер предупреждает вас об этом! Это предупреждение побуждает вас просмотреть поступившей сообщение, и, поскольку вы в этот момент заняты чем-то другим или не готовы отвечать на сообщение, вы откладываете ответ на потом. Такая организация работы с электронной почтой неразумна. Я предлагаю отключить сигнал о поступлении сообщений и вместо этого выделить время на обработку сообщений. Ее нужно осуществлять чаще, чем раз в день. Электронная почта до некоторой степени заменяет телефон и личные встречи, и на ее сообщения надо реагировать быстро, но по ней, в отличие от телефона, как правило, не передают сообщений, на которые нужно реагировать немедленно.

Как же лучше пользоваться электронной почтой? Я предлагаю обращаться к ней три или четыре раза в день. Люди редко ожидают немедленного ответа на переданные по электронной почте сообщения. Если вы просматриваете сообщения регулярно, скажем, утром, перед обедом и перед концом рабочего дня, этого вполне достаточно. Выделите на это в своем расписании дня определенное время и старайтесь, если это, возможно, успевать за это время обрабатывать все сообщения. Если это не получается, продумайте, как можно сократить поток сообщений. (Подробнее об этом позже.)

Помните, когда я говорю *обработать*, я не имею в виду посмотреть и решить ответить позже. Я имею в виду покончить с этим заданием *сейчас же*. Если это невозможно в полном объеме, сделайте все, что можно, и запишите себе напоминание, какие действия и когда нужно совершить в ответ на необработанные сообщения. Если обработка сообщений требует значительного времени, предусмотрите это в календаре, а сообщение поместите в соответствующую папку или файл.

Сокращение объема сообщений, передаваемых по электронной почте

Полученные по электронной почте сообщения надо обрабатывать. Вы должны задаться вопросом, собираетесь ли вы делать это в первую очередь? Решение этой проблемы обсуждалось в статье, опубликованной Шоном Сэвиджем в газете «Knight Ridder». Если у вас имеется свой адрес в Интернете и провайдер (America Online, CompuServe, Prodigy и т. п.), есть вероятность, что вы

получаете электронный мусор (спам). Провайдеры имеют обыкновение засылать по обслуживаемым адресам рекламную информацию. Можно потребовать, чтобы провайдеры исключили вас из своих маркетинговых списков. Это делается следующим образом.

1. Обнаружив в полученной почте мусорные сообщения, пошлите отправителю требование, чтобы вам больше не присылали никакой информации.

2. Если вы все еще получаете сообщения от назойливой фирмы, можно направить претензию постмастеру (администратору почтовой системы) на сайт, являющийся источником сообщений. Для определения адреса постмастера замените первую часть адреса словом «postmaster». Если, например, сообщение пришло с адреса `Vuynow@xxx.net`, это означает, что адрес постмастера фирмы, по всей вероятности, `postmaster@xxx.net`. Даже в случае, если адрес неверен, вы, как правило, получаете ответ с правильным адресом. Попросите постмастера проследить, чтобы вам больше не направляли ненужную информацию.

3. Если постмастер не прекратил пересылку вам ненужных сообщений, можно поступить иначе. Многие пакеты программ, обслуживающие электронную почту, позволяют пользователям отфильтровывать из всех поступлений сообщения, посылаемые с определенных адресов. Если сообщения с адреса `Vuynow@xxx.net` продолжают приходить на ваш адрес, специальная программа автоматически уничтожит их, прежде чем вы их увидите. Ознакомьтесь с возможностями фильтрации сообщений в вашей системе электронной почты. С помощью ссылки www.earthlink.org/internetsecurityspanindex.html выберите среди разных программ ту, которая по заданным вами ключевым словам будет автоматически удалять ненужные сообщения прежде, чем они достигнут почтового ящика вашей электронной почты.

Способы оптимизации работы с электронной почтой

Один из наших клиентов — компания SmithKline Beecham из Филадельфии была настолько любезна, что поделилась с нами некоторыми секретами своих методов работы с электронной почтой. Я суммирую их рекомендации и добавляю кое-что из того, к чему мы пришли сами. Используя эти идеи, вы избавитесь от некоторых неприятностей и лишней работы.

- Создавая письмо для электронной почты, убедитесь, что тема сообщения ясно обозначена в соответствующей строке.

- В начале сообщения кратко определите его цель.

- Ограничивайтесь одной темой в каждом сообщении.

- Направляйте сообщения только тем, кому они нужны. Не пользуйтесь командой «Reply All» («Ответить всем»).

- Для дополнения сообщений электронной почты лучше используйте команды «Сору» («Копировать») или «Paste» («Вставить»), а не команду «Attach» («Присоединить»).

- При внесении изменений или добавлений в имеющийся документ выделяйте их полужирным начертанием, чтобы обратить на них внимание.

- Если кому-нибудь нужно изменить или прокомментировать документ, предваряйте комментарии инициалами автора.

- Получив документ по электронной почте, перед чтением текста прочтите заголовок или тему. Решите, нужно ли вам читать все сообщение или достаточно просто передать его, а может быть, уничтожить.

- Выключите сигнал поступления почты. Вы не должны постоянно отвлекаться на каждое сообщение. Вместо этого обрабатывайте сообщения электронной почты два или три раза в день в специально предназначенное для этого время.

- Будьте вежливы и снисходительны со всеми.

Почта и деловые записки

Работайте с деловыми записками, полученными от сотрудников по внутренней почте офиса, в определенное время дня, например, утром, перед началом обычных встреч и дел. В зависимости от характера вашей работы выделяйте от 30 до 60 минут на занятия со всеми бумагами, скопившимися в вашей входящей почте за день. Если у вас есть секретарь, просмотрев почту, передайте ее ему. Попросите его рассортировать поступившие материалы по разделам, используя принятую у вас систему распределения документов, чтобы облегчить вам дальнейшую работу с ними. После очистки почты от неизбежного мусора секретарь должен поместить ту часть поступивших материалов, с которыми вы намерены работать, в вашу корзинку, а ту часть материалов, с которой должны работать другие сотрудники, — в их корзинки. После этого вам не придется заниматься материалами, предназначенными для других сотрудников. Кроме того, на следующий день в числе ваших входящих материалов окажутся документы, работа с которыми предусмотрена по плану выполнения долгосрочных заданий.

Некоторые руководители приглашают к себе своих секретарей для совместного ознакомления с почтой. В этом случае секретарь собирает бумаги, записывает распоряжения и обычно помогает руководителю выполнить работу быстрее. Между прочим, я советую таким образом вводить новых секретарей в курс дела. Руководитель должен вслух произносить указания по каждой бумаге, чтобы секретарь начал понимать манеру работы своего начальника — что для него важно, что он хочет видеть, а что нет. Я думаю, что пара недель такого совместного рассмотрения бумаг стоит года совместной работы.

С секретарем вы работаете или нет, в любом случае не ограничивайтесь лишь сортировкой бумаг. Обрабатывайте каждый документ один за другим, отвечая, переадресовывая, читая и распределяя их по папкам. Если бумага относится к работе, которой вы будете заниматься позднее, в намеченное время, немедленно положите ее в папку рабочих материалов. Если бумага требует вашей реакции, действуйте *сейчас же*. Если какую-то бумагу вам нужно обсудить с подчиненными или руководством и это не горит, поместите ее к вашим рабочим материалам в папку с именем того, с кем вы будете обсуждать этот вопрос. Если что-то нужно просто прочесть, прочтите *сейчас же*.

Старайтесь не делать исключений из этого правила. Это момент истины. Если бумага требует двух или трех часов работы, выделите для этого время и поместите бумагу в папку-календарь в соответствии с датой предполагаемого рассмотрения. Но большую часть работы *сделайте сейчас же* и опустошите ваш лоток от бумаг, которые в ней находятся. Некоторые могут оказаться не очень важными, но в любом случае покончите и с ними.

Кое-кто может сказать, что одного просмотра бумаг в день может оказаться недостаточно. С этим соглашусь и я, и 300 000 наших клиентов. Весьма важные проблемы возникают и в связи с телефонными звонками, визитами, электронной почтой. Поскольку очень многие люди не обрабатывают свои бумаги сразу, они не полагаются на них, когда дело касается срочных вопросов, требующих сиюминутного решения. Ежедневно полностью обрабатывая свою корреспонденцию, вы приятно удивите ваших коллег своей оперативностью!

Использование Интернета

Интернет приобрел большую популярность и у частных пользователей, и в деловом мире. Если раньше электронная почта была необходима в основном для связи внутри компании, теперь все ее применяют в рамках Интернета. Интернет, в особенности World Wide Web (WWW), стал важным источником информации. Многие компании стали использовать Интернет для обмена информацией с клиентами, поставщиками и служащими. Электронная почта уже рассматривалась в этой главе. Если у компании есть свой сайт, важно своевременно пополнять его новой информацией.

Поиск в Интернете

Если вы считаете, что раньше теряли время в поисках бумаг в своих папках, вас может поразить, насколько больше времени можно потерять в поисках информации в Интернете. Поиск в Интернете стал требовать так много времени, что многие постоянные пользователи Web просто этим больше не занимаются. Вместо этого они пользуются излюбленными сайтами, которые постоянно посещают в поисках важной для себя информации. Тем не менее, следует ожидать роста использования этого ресурса, и есть много путей уменьшить потери времени на поиски. К правилам, повышающим эффективность использования Интернета, рекомендуем отнести следующие.

- Ведите собственные ссылки на интересные и полезные странички. Статьи часто ссылаются на Web-сайты и отсылают к унифицированному указателю ресурсов (URL — Uniform Resource Locator), т. е. к адресу сайта. Это самый простой и быстрый способ получения информации на сайте.

- Ознакомьтесь с различными механизмами поиска, используемыми в Web. Механизм поиска — это программа, с помощью которой осуществляется поиск в Интернете. Как правило, это лучший способ нахождения того, что вам нужно. Разные механизмы поиска могут осуществлять доступ к разным видам информации, поэтому желательно знать, какая поисковая программа лучше всего подходит для поиска нужной вам информации. Имеются даже средства, позволяющие активизировать сразу несколько программ поиска. Одним из таких средств является программа Bulls Eye (www.intelliseek.com/prodbullseye.htm). С помощью BullsEye вы вводите название темы, по которой хотите найти информацию, и программа предлагает 450 механизмов поиска, информационных групп новостей, списков адресов рассылки, досок объявлений о рабочих местах, электронных коммерческих сайтов и различных тематических Web-сайтов.

- Научитесь эффективно использовать механизмы поиска. Каждый из них предлагает средства, помогающие выбрать наиболее эффективные методы. В том, насколько эффективно работает механизм поиска, решающую роль играет формулировка запроса.

- Наконец, работая с Интернетом, сдерживайте свое любопытство. Старайтесь не поддаваться искушению, иначе это отнимет слишком много времени. Если у вас есть доступ в Web, поставьте определенную цель, придерживайтесь ее и избегайте потери времени на охоту за чем-нибудь другим. Ищите только то, что вы планируете найти в первую очередь.

Чтение

Последнее касается и чтения. Выделите для этого удобное время. Часть его придется на почту и деловые записки. Помните, что, когда вы берете лист бумаги, работу с ним нужно завершить сразу. Кое-кто читает утром по дороге на работу, в поезде или автобусе; кто-то делает это в самолете; иные просматривают бумаги в конце рабочего дня, готовясь к завтрашнему дню. Я читаю во время перерыва на обед. Очень важно найти для чтения время. Сделайте это правилом. Назначьте удобное для вас время, внесите его в распорядок дня и следуйте ему.

Важно не только *когда* читать, но и *как* читать. Можно вдвое сократить время чтения, научившись читать быстро, просматривая основные понятия, формулировки, параграфы, просматривая страницу целиком, вместо того чтобы, как это делают многие из нас, читать слово за словом. Это не мешает усвоению содержания. Просто вы усваиваете его быстрее!

Еженедельные беседы один на один

Еженедельные беседы один на один между руководителем и его прямыми подчиненными должны стать правилом вашей работы.

Встречи один на один являются наиболее эффективным средством установления рабочего контакта с подчиненными.

Если, для того чтобы увидеться с вами, ваши коллеги привыкнут заглядывать в ваш кабинет в любое время, они будут постоянно отвлекать вас от работы. Испытывая неловкость из-за того, что помешали вам, они, тем не менее, станут оправдывать себя необходимостью сделать дело. Вы, в свою очередь, можете оказаться неподготовленным к решению вопроса, по которому они обратились к вам в неурочное время, оторвав вас от другой работы. То же самое относится и к вам, если вы выступаете в роли спрашивающего.

Вы можете возразить, что не имеете другого времени для встреч. Однако позвольте вам заметить, что многие руководители являются таковыми только на бумаге. Например, при сокращении штатов компании принуждают руководителей брать на себя больше обязанностей, чем раньше. Вам приходится искать эффективные способы взаимодействия с теми, кто несет перед вами ответственность за выполняемую работу.

Это не собрания всего отдела. Это персональные встречи. Заведите для каждого сотрудника, с которым вы встречаетесь один на один, специальную папку, куда в течение недели вы будете складывать различные записи, не требующие срочного рассмотрения, но вы должны обсудить их со своим коллегой при следующей встрече. Точно так же каждый подчиненный должен иметь подобную папку, в которой он собирает все вопросы для обсуждения с вами.

Назначайте еженедельные встречи с сотрудниками на одно и то же время. Если оно не определено, к вам станут обращаться по поводу нерешенных вопросов в любое время. Если вы часто уезжаете или период отпусков не позволяет выдерживать принятый график встреч, в конце последней назначьте новую с учетом этих обстоятельств.

Помните, что эти встречи посвящаются несрочным вопросам, когда с решением можно подождать несколько дней, а не вопросам, требующим немедленного решения.

Повысьте эффективность совещаний

Изучение персонала наших клиентов показывает, что совещания сотрудники считают самым бесполезным делом, когда из-за плохой подготовки и нерационального проведения большая часть их времени тратится понапрасну.

Очень важно установить в компании правило вести протоколы совещаний. Но это довольно трудно осуществить. Программа ОПД направлена на совершенствование тех аспектов деятельности, которые вы можете контролировать. Характер совещаний часто зависит от других людей, включая начальство! Изменение поведения других несравненно более сложная задача, чем изменение своего поведения. Несмотря на это, мы разработали несколько правил, позволяющих повысить эффективность совещаний. Вот они:

1. Определите цель совещания. В одной из компаний, которая была нашим клиентом, совещания руководства плохо посещались; некоторые участники не приходили вовремя, другие вообще отсутствовали. Создавалось впечатление, что эти совещания никому не нужны.

Руководство никогда не обсуждало и не определяло цель регулярно проводившихся совещаний. Для того чтобы повысить эффективность этих совещаний, мы уточнили с участниками, что их целью является «совершенствование управления и работы отдела». Когда руководство с нашей помощью стало четко формулировать конкретные вопросы, выносимые на обсуждение, эти совещания стали рассматриваться как самые важные из проводимых в отделе, и посещаемость немедленно выросла.

2. Тщательно подготовьте совещание. В другой компании руководство вдвое сократило время проведения совещаний за счет ясного обозначения целей и определения той информации, которую должен представить каждый участник, чтобы совещание прошло продуктивно. В результате оказалось, что большая часть информации, которую участники сообщали и обсуждали в ходе еженедельных совещаний, просто не нужна другим участникам, и от нее отказались. Полезная информация распространялась по внутренней информационной сети компании перед

совещанием, так что каждый имел возможность с ней ознакомиться и на самом совещании время можно было посвятить собственно обсуждению проблем и способов их решения.

3. Обеспечьте порядок в ходе совещания. Все мы бывали на совещаниях, на которых председатель не знал, что делать, пускал обсуждение на самотек, и люди без толку перекрикивали друг друга. От таких совещаний мало пользы. Председатель должен вести совещание, придерживаться повестки дня, руководить обсуждением и добиваться того, чтобы цель совещания была достигнута.

4. Проявляйте решительность. В результате совещания должно быть принято решение и намечены конкретные действия. Каждое решение должно определять:

- что должно быть сделано;
- кем это должно быть сделано;
- когда это должно быть сделано.

Предупреждение. Часто оказывается, что ответ на первый вопрос неясен, а на последний вообще нет ответа.

5. Раздавайте протокол сразу и добивайтесь выполнения решений. В одной из компаний записи совещаний руководства появлялись через три — пять дней после проведения совещания и участники не всегда узнавали в текстах решения, которые были на этих совещаниях приняты. Руководитель этого офиса, который председательствовал на совещаниях, готовил протоколы и временами менял решения и вносил поправки, заставляющие участников спрашивать, зачем вообще проводилось совещание. После нашей работы с этим коллективом секретарь стал с помощью портативного компьютера вести протокол совещаний и раздавать его участникам по окончании совещаний. Участники получили возможность ознакомиться с протоколом и предложить внести в него необходимые поправки немедленно в конце совещания.

О путях повышения эффективности совещаний см. Приложение 1: «Перечень условий успешного проведения совещаний».

Но даже проработав этот вопрос до конца, вы можете попасть в абсурдную ситуацию, противоречащую всякой логике. Один из моих клиентов попросил меня помочь ему собрать сотрудников его отдела у него дома в подходящее время. «Зачем это?» — спросил я. «Понимаете, у нас очень много дел, у меня есть офисы в Германии, Англии и Соединенных Штатах, в которых я должен бывать. Штат занимается двумя объединениями, и мы собираемся перебираться в другое место. — Вдобавок он заметил: — И у меня отведено 50 часов в неделю на совещания. Пятьдесят часов! Ведь это же превышает полную рабочую неделю! Для того чтобы от этих совещаний могла быть какая-то польза, их необходимо тщательно подготовить, а некоторые просто отменить.

Перестаньте отвлекаться

Разумеется, не все перерывы мешают работе. Бывают действительно полезные перерывы. Если ваш коллега сунул голову в дверь вашего кабинета и сказал: «Послушай-ка, мне пришла в голову блестящая идея, как повернуть сделку, и я хотел бы по этому поводу позвонить по телефону», — такой перерыв я называю полезным.

Тем не менее, не мешает знать несколько испытанных и верных способов, позволяющих избавиться от нежелательных перерывов. Приведу некоторые из них, которые должны быть вам знакомы.

Сделайте это сейчас же!

- Избавьтесь от недоделок, и вам не придется расхлебывать их последствия и отрываться от других работ.
- Сделайте все к назначенному сроку, чтобы с вас не требовали промежуточных отчетов.

Сделайте это сейчас же и как следует

- Выполняйте любую работу до конца и качественно, чтобы не пришлось ее переделывать.
- Давайте ясные и подробные инструкции подчиненным, чтобы избежать лишних вопросов с их стороны и собственных переживаний, когда работа не выполняется как положено и с первого раза.
- Помните, что вашей обязанностью является обучение ваших сотрудников выполнению рутинных операций и решению сложных задач.

Стремитесь рационально использовать коммуникацию

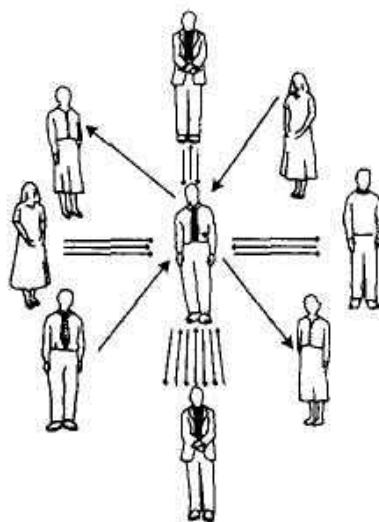
- При передаче сообщений излагайте информацию в полном объеме, чтобы избежать дополнительных телефонных разговоров.
- Требуйте полной информации от тех, кто звонит вам.
- Используйте средства связи, позволяющие передавать информацию в полном объеме и не отрывающие вас при этом от работы, например электронную почту и автоответчик.

Возьмите себе за правило

- Вовремя прерывать любую беседу, сообщая о своем графике: «Джим, у меня осталось всего 20 минут, чтобы закончить доклад. Если не возражаешь, я зайду к тебе в офис после совещания и мы договорим. Тебя устроит, если я буду у тебя в 2. 30? »
- Решительно останавливать посетителей, пришедших просто поболтать.
- Придерживаться порядка работы с более редкими перерывами.
- Группировать общение по тематике.

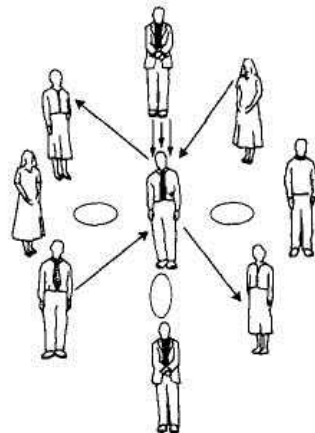
Группируя операции, вы можете сократить перерывы в работе (см. рис. 3. 2), что позволит вам лучше сосредоточиться на том, что вы делаете.

ОТСУТСТВИЕ ГРУППИРОВКИ ПРИ ОБЩЕНИИ



Обуславливает множество перерывов

ГРУППИРОВКИ ПРИ ОБЩЕНИИ



Сокращают число перерывов

Рисунок 3.2. Группировки при общении сокращают число перерывов

Стоит ли соблюдать эти правила?

Вы можете подумать: «Но я вовсе не хочу расписывать свою жизнь по минутам» или «Все, о чем здесь говорится, хорошо в идеале, но мой офис далек от идеала». Эти расписанные по времени операции могут потребовать не более 20% вашего времени. Поскольку все мои исследования показывают, что на дела, о которых мы говорили, уходит половина вашего времени, вы можете поблагодарить меня за то, что я освободил вам, как минимум, 25% времени.

Я тоже не люблю расписывать день по минутам. Но речь идет лишь о том, как организованно и эффективно выполнять несложные и ежедневно докучающие вам операции. Мы вынуждены делать много весьма прозаических дел, чтобы сконцентрировать свои усилия и действительно получать деньги. Так почему бы не справиться с мелочами малой кровью? Разделяйтесь с ними таким образом, чтобы это доставляло вам минимум хлопот. Тогда оставшуюся часть дня вы сможете посвятить более интересным и значительным аспектам вашей работы.

«Ловушки» и метод «проб и ошибок»

Одной из проблем, с которыми люди сталкиваются в начальный период обучения нашим методам работы, является неправильный выбор времени для выполнения определенных операций. Вы можете выбрать время для ежедневных телефонных переговоров с 16. 00, а потом выяснится, что, находясь на западном побережье, вы не можете связаться в это время с кем-либо, находящимся восточнее Денвера. Значит, логичнее выбрать промежуток времени между 8. 00 и 9. 00, чтобы иметь возможность созваниваться с восточным побережьем. Почему бы не заняться этим до того, как вы займетесь, например, входящими документами из вашего лотка?

Или вы можете решить отвечать на почту и деловые записки раз в день обязательно с 10. 00. Как назло, на это время окажется назначено совещание с персоналом или по причинам, известным только ей самой, почтовая служба изменит свой график и начнет доставлять вам почту к 15. 00. Весьма вероятно, и это выяснится через день, ваш новый график по какой-то причине оказался непригодным. А коль скоро это так, вы начинаете думать, что придерживаться его вообще невозможно, и отказываетесь от него, вместо того чтобы продумать, что произошло, и постараться приспособить свое расписание к сложившимся обстоятельствам. Возможно, лучше заниматься с деловыми записками с 11. 45 до 12. 15 или даже до 12. 30, поскольку вы в любом случае редко выходите из кабинета обедать раньше этого времени, а работу с дневной почтой выполнять между 15. 30 и 16. 00. Я хочу сказать, что вы можете испробовать несколько вариантов в поисках наиболее удобного графика вашей работы.

Попытка не пытка, и в поисках лучших методов выполнения работы естественны ошибки. Например, вполне возможно, вам придется общаться с людьми во время выполнения тех операций, о которых мы говорим. Если ваша работа связана с обслуживанием клиентов, то вы не можете отключить свой телефон. Или ваша работа может быть связана с посещениями клиентов, и вы никогда не знаете, когда к вам заявится клиент. Разумеется, если он к вам уже пришел, вы должны уделить ему некоторое время.

У одного моего клиента было пять сотрудников, которые имели дело с 3000 клиентов и общались с ними главным образом с помощью телефона или факса. Но каждый день они могли ожидать, по крайней мере 10 клиентов, пришедших без предварительной договоренности к своим финансовым представителям. Визиты не были деловыми и в той или иной степени приводили к потере времени. Служащие старались проявлять внимание к клиентам и хорошо обслуживать их, но непредвиденные посещения нарушали график работы. Это продолжалось годами и казалось неизменным до тех пор, пока работа в отделе не была организована таким образом, что каждый представитель стал принимать клиентов без предварительной договоренности раз в неделю в специально отведенный для этого приемный день и получил возможность спокойно заниматься своим делом оставшиеся четыре дня. Я не могу сказать, какие другие решения были до этого испробованы, но этот достаточно простой и удобный способ прекрасно сработал.

Когда вы попытаетесь использовать некоторые из этих принципов в своей практике, то тоже столкнетесь с необходимостью применения метода «проб и ошибок». Вам придется проявить упорство. Решая проблему, вам придется искать не просто решение, а решение, которое больше всего подходит вам.

Все мы знаем, как трудно преодолевать привычки и годами сложившийся уклад. Привычное поведение не удается изменить с первой попытки. Ваши первые 14 попыток могут оказаться неудачными. Но на 15-й попытке что-то случится и все станет на свои места. Даже если вы приобрели новую привычку, это вовсе не обязательно означает, что делать неприятные и скучные дела легче. Каждый раз, когда я встаю в 5. 30, чтобы сделать утреннюю пробежку, я делаю это через силу. Но привычка помогает мне преодолевать себя. Если бы эти пробежки не вошли в привычку, мне было бы еще труднее и я, может быть, вообще отказался бы от них.

Пусть режим и простые привычки облегчат вашу жизнь.

Выводы и рекомендации

1. Организуйте работу рационально. Продуманная организация работы позволит вам повысить ее эффективность и качество. Только вы можете определить, какие аспекты вашей работы заслуживают и требуют внимания. При рациональной организации всей своей работы вы сможете уделять этим аспектам больше времени. При этом вам поможет простое упорядочение неизбежных повседневных операций.

2. Проанализируйте, куда уходит ваше время. Это может оказаться полезным, если вы никогда не задумывались над тем, на что и как вы его тратите. Используйте записи, чтобы проследить, что вы делаете и сколько времени на это тратите. Вас поразит, как много времени уходит на рутинные операции и как мало его вы можете уделять собственно решению сложных задач. Только осознав, что делаете, вы сможете подумать над тем, как это нужно делать.

3. Не позволяйте незначительным задачам и незначительной информации заполнять ваше рабочее время. И то, и другое снижает продуктивность вашей работы. Выявите эти элементы в полном объеме. Поручайте эти задачи соответствующим сотрудникам. Сведите к минимуму затраты времени на такие рутинные операции, как обработка поступившей почты. Завершайте их скорее и переходите к основной работе.

4. Научитесь группировать виды деятельности. Лучше отвести на телефонные разговоры один или два определенных периода времени, чем позволять им постоянно отрывать вас от основной работы. Так же поступите с вашей почтой. Выделяйте ежедневно время для каждого вида работ или планируйте определенные виды работы на ближайшее будущее. Если вы станете

группировать работы, не позволяя несущественным заданиям отвлекать ваше внимание в течение всего дня, то убедитесь, что сможете посвящать основным целям на 25% времени больше. Ответы на телефонные сообщения, работа с деловыми записками и обработка электронной почты — все это операции, которые должны быть сгруппированы.

5. Сделайте сейчас же и вовремя означает придерживаться принятого вами графика работы. Если в момент, когда вы работаете над отчетом, пришло сообщение по электронной почте, продолжайте работу над отчетом. Выделите 30 минут в день на обработку почты и занимайтесь этим только в это время. Не отрывайтесь от одной работы ради другой. В противном случае это может привести к тому, что первая останется невыполненной, как и вторая, прерванная появлением третьей.

6. Распишите время по задачам, и у вас будет меньше оснований для волнений. В этом случае вы будете просто последовательно решать эти задачи и двигаться дальше. Если вы отведете на задачу один час, вероятнее всего, в течение этого часа она будет решена. Если вы выделите на ту же задачу один день, вероятнее всего, на нее уйдет целый день.

7. Расписывайте еженедельно встречи один на один, посвященные рутинным вопросам, решение которых вы контролируете. Это позволит вам меньше отрываться от дел и регулярно общаться с сотрудниками по рабочим и личным вопросам. Создайте папку или файл для работы с каждым сотрудником и приучитесь помещать туда напоминания о вопросах, которые должны быть решены во время этих встреч. Ваши подчиненные должны иметь подобные файлы, предназначенные для подготовки вопросов, которые нужно решить на встречах с вами. Помните, что на этих встречах обсуждаются неприоритетные задачи, они могут ожидать решения в течение недели и не являются неотложными.

8. Сделайте копию Перечня условий успешного проведения совещаний (Приложение 1) и раздайте его тем, кого вы приглашаете на совещания. Если вы имеете доступ в Интернет, то можете получить электронную копию этой технологической карты бесплатно на сайте IBT (www.ibt-per.com). Начните кампанию с председателем и другими участниками совещаний по применению наиболее подходящих усовершенствований.

9. Рассмотрите шаги, которые вы можете предпринять во избежание перерывов, и осуществите их на практике.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ: *Планируйте сейчас же!*



Есть такая психологическая закономерность: если вы мысленно представляете себе, каким вы хотите быть, и сохраняете это представление достаточно долго, то скоро становитесь именно таким, каким себя представляли.

Уильям Джеймс

Обзор четвертой главы

В этой главе речь пойдет о том:

- что главной причиной нехватки времени является неорганизованность, а рассуждая о том, что вы намерены сделать, вместо того чтобы рационально спланировать то, что надо сделать, вы попусту теряете время;
- что ваши действия отображают ваши представления, а ясные представления о том, что надо делать, всегда являются залогом успеха; неясность приводит к колебаниям, ясность достигается планированием работ;
- как определить, что для вас важно;
- как сформулировать стоящие перед вами задачи (определяющие, что для вас важно);
- как добиться эффективного планирования, еженедельно выделяя определенное время на организацию своей работы, рассмотрение задач и планов и планирование работ на следующую неделю.

Пусть вас не удивляет, что девизом планирования в программе ОПД является *Планируйте сейчас же!*

Планирование вносит ясность в ваше понимание того, что вы должны делать изо дня в день и в долгосрочной перспективе. Очень многие люди не уделяют планированию должного внимания, в особенности когда речь идет об их собственной работе. Календари, органайзеры, планировщики потому стали так популярны, что они рассматриваются как средства, помогающие

организовать деятельность, строить планы на будущее и отслеживать ход выполнения работ.

Некоторые ошибочно полагают, что если они думают о работе в душе или за рулем машины по дороге в офис, то они планируют свои действия. Но сколько бы они ни размышляли таким образом, о своей работе, это еще не планирование. Такие рассуждения малоэффективны и не вносят нужной ясности в представления о перспективах выполнения работы.

Другие вообще считают планирование своей работы просто пустой тратой времени. Они утверждают, что время на планирование лучше потратить на саму работу. Если ваши планы плохи, это действительно так. Если то, что вы планируете, не имеет ничего общего с тем, что вы делаете, строить планы бессмысленно. Планы хороши только тогда, когда они осуществляются. Планирование имеет смысл, если вы делаете то, что запланировали.

Вы чувствуете, что работа вас подавляет, ее слишком много, вы не можете ею управлять или просто не можете сделать то, что для вас важно. Это значит, что вы плохо спланировали или вовсе не спланировали свои действия. В этом случае результат вашей работы будет очень похож на наклейку на машине «Полный вперед!», где слово «вперед» окажется на заднем бампере.

Так получается главным образом оттого, что люди не связывают план с тем, что делают они сами. Планирование применяется ими для крупных работ подразделения, соотносимых с квартальным планом, т. е. крупных настолько, что необходимо собираться на совещания и обсуждать, как их выполнять. Но когда речь идет об их собственной повседневной работе, тут они, как правило, не придают планированию должного значения.

Цель планирования

Целью процесса планирования является получение ясного представления — ясной мысленной картины — того, что нужно делать. Ясность является необходимым условием эффективности плана, иначе вы не сможете осмысленно работать. В своей книге «Management of Time» («Управление временем») (Prentice-Hall, Inc., 1959) Джеймс Т. Маккай пишет:

Ваши представления управляют вашими действиями. Если у вас нет картины происходящего, если вы не можете разобраться в том, что происходит, вы не действуете. Если картина происходящего туманна и запутанна, вы колеблетесь. Если же эта картина ясна и определена, вы действуете уверенно и эффективно.

Правильное планирование позволяет вам получить отчетливую картину. Планирование, не дающее такой картины, не достигает своей цели, а, по сути, не является планированием.

Работая по программе ОПД с большими группами, мы, как правило, начинаем — обычно в комнате для заседаний — с ориентировки каждого из сидящих вокруг стола. Я часто спрашиваю: «У кого из вас есть ежедневный план работы?» Примерно половина присутствующих поднимает руки. Остальные даже не привыкли составлять план на каждый день. Очень часто оказывается, что они не желают даже записывать дела на каждый день, потому что прежде у них не получалось работать с таким планом. Случалось ли вам начинать день со списком дел, а к концу работы обнаружить, что вы не выполнили ни одного из них? Если да, то вы знаете, какие чувства испытывает человек в этом положении. На него давит перечень невыполненных дел и мучает сознание невыполненного долга. Вы можете не выполнить то, что было намечено, по нескольким причинам. Первая из них — вы запланировали слишком много дел. Вы могли также не предусмотреть чего-то, что заняло слишком много времени. Список дел мог быть слишком обобщенным. Правильное планирование позволяет успешно справиться с этими и многими другими проблемами, которые могут превратить дневной план из полезного рабочего инструмента в нечто, вызывающее сплошное разочарование. Что же такое правильное планирование?

Рассмотрим для примера процесс съемки фильма. Он осуществляется в три стадии: подготовка, собственно киносъемка и обработка отснятого материала. Из этих трех стадий самой длительной бывает стадия подготовки. Сценарий является лишь отправной точкой. Более важным планирующим документом на этой стадии считается раскадровка — детальная художественная разработка каждой отдельной сцены, которая должна сниматься.

Представьте себе лист бумаги, заполненный только пустыми прямоугольниками; иногда они выглядят как телевизионный экран. Эти прямоугольники обрамляют каждую сцену. Контурные зарисовки расположения артистов представляют сцену в каждом кадре фильма: сколько персонажей и каких в каждой сцене; что они говорят; снимается ли кадр крупным планом или панорамой; какое потребуется освещение; как совершаются переходы от одного кадра к другому; комбинация кадров в сцене. Все это части более крупного элемента — собственно кинофильма.

Почему на раскадровку уходит так много усилий? Потому что самой дорогой операцией в кинопроизводстве является собственно съемка. В ходе съемки с парой сотен актеров и членов съемочной команды вам вряд ли захочется терять время и силы, не говоря уже о деньгах, решая вопрос, где кому надо стоять и что делать. Именно поэтому подготовке придается такое большое значение. Поскольку в фильм вкладываются миллионы долларов, вы просто не можете позволить себе зря тратить время и деньги и вынуждены заранее тщательно планировать и готовить съемки.

В киноиндустрии необходимость планирования самоочевидна и применяемая техника планирования достигла очень высокого уровня. Однако в бизнесе и в промышленности формальное планирование, в особенности планирование повседневной деятельности, не получило такого развития.

Обратитесь мысленно к вашей компании, и вы увидите, что У большинства людей, с которыми вы изо дня в день работаете, нет никакого плана работы. Мы встречаем массу людей, появляющихся на работе даже без намека на предварительный план с намерением просто отработать как придется восемь или более часов. Если описать их поведение в терминах киносъемки, то каждый день их рабочей недели — это неумение распорядиться на съемочной площадке, расставить артистов и незнание, что с ними делать при включенной камере.

Принципы планирования

Процесс планирования распадается на три компонента: определение порядка выполнения работ, распределение времени, правильная организация работ, обеспечивающая выполнение плановых заданий. Об организации работ уже шла речь в предыдущих главах. Рассмотрим остальные компоненты планирования.

Обозначьте приоритеты в управлении

Нельзя планировать выполнение работ, не определив их приоритетность. Вы, конечно, обратили внимание, как осторожно я отношусь к определению приоритетов. В работе они часто используются для оправдания бездеятельности. Когда вы увлекаетесь выбором между нужными и очень важными делами, это не доводит до добра — в работе воцаряется хаос. Тем не менее, если игнорировать приоритетность работ, в особенности учитывая их объем и жесткие сроки, это также может привести к неприятным последствиям.

Мой друг и коллега из Нидерландов говорит, что планирование — это операция, определяющая ваши приоритеты и затем распределяющая время в соответствии с этими приоритетами. Для определения приоритетов нужно четко представить себе структуру целей или задач и в соответствии с ними обозначить последовательность работы. Вы должны определить, необходимы ли эти работы для достижения ваших целей, и решить, будете ли вы выполнять их самостоятельно или их можно поручить кому-то другому. Если вы даете задание, проследите за его исполнением.

Управление выполнением работ может оказаться особенно полезным для тех, у кого мало свободного времени. Работники телефонных станций или справочных бюро и банковские служащие как раз относятся к тем, чья работа в значительной степени зависит от тех, с кем они вступают в контакт. Чем меньше ваши возможности распоряжаться вашим временем, тем в большей степени вы вынуждены проводить различие между очень важными и менее важными работами.

Распределение времени

Распределение времени может рассматриваться как искусство наилучшего его использования. Коль скоро вы определили, что надо делать и как лучше это сделать (управление задачами), вам нужно оптимизировать использование времени, отведенного на выполнение работ. Планируя свой день, неделю, месяц, год, вы определяете работы, которые должны быть выполнены в течение этих промежутков времени. Правильный подход к распределению времени включает в себя несколько элементов.

- Определение рутинных операций и установление графика их исполнения (для ежедневных операций, подобных обработке электронной почты; для еженедельных операций, подобных встречам с подчиненными; для ежемесячных операций по завершению месячной отчетности и т. п.).

- Определение режима общения в рабочее время. Когда вам нужно работать непрерывно, не отвлекаясь от выполняемой работы?

- Учет ваших биоритмов при составлении графика выполнения творческих операций. В какое время дня вы наиболее энергичны (приспособлены к работе, требующей творческого подхода)? Когда наименее энергичны (пригодны для выполнения операций, требующих меньшей концентрации ума, например для сортировки бумаг по папкам)?

- Выделение времени для краткосрочного и перспективного планирования. Планирование работ на день может занимать несколько минут, планирование работ на неделю или месяц может потребовать около часа, а для составления годового плана может понадобиться несколько дней.

- Создание удобной для вас системы календарного планирования — на бумаге для вашего личного пользования или на компьютере, что удобно вашим коллегам, которые при необходимости могут внести в нее дополнения. Чем больше ваше планирование времени связано с другими людьми, тем точнее вам нужно расписывать график своих действий. Ведет ли секретарь график ваших встреч? Насколько хорошо ему известны ваши предпочтения относительно планируемых встреч, свободного времени, рутинных работ и т. п.? Тип используемого вами календаря, позволяющий фиксировать график работы по дням, неделям, месяцам, определяет ваше восприятие времени.

- Наконец, важнейшим элементом управления временем является защита вашего времени! Рекомендации о том, как избегать тех, кто отнимает его напрасно, вы найдете в Приложении 2.

Программа ОПД и процесс планирования

Программа ОПД обучает шести элементам процесса планирования:

- планирование на день;
- планирование на неделю;
- планирование работ по теме;
- стратегическое планирование;
- определение целей;
- оценки.

Планирование на день

Я уже говорил о распространенных недостатках планирования на день. Очень часто из-за неожиданных обстоятельств запланированные на день работы выполняются только отчасти, что

приводит к горьким разочарованиям. И тогда многие начинают рассматривать дневной план как издевательское напоминание о том, что не удалось сделать.

Тем не менее, важно понимать необходимость ежедневного планирования своей работы. Одни предпочитают делать это в конце дня, перед уходом домой, другие занимаются этим по утрам, перед тем как приступить к работе. В любом случае вы можете использовать свой еженедельник для фиксации запланированных на день работ.

Для того чтобы планирование дня было быстрым и эффективным, я предлагаю исходить из вашего плана работ на неделю. При работе с объемными документами вы можете разделить свою недельную работу на определенные части, чтобы каждый день быть уверенным, что вы приближаетесь к желаемому результату.

Планирование на неделю

Раз в неделю вы должны проверять состояние всех своих заданий, как показано на рисунке 4.1. Под «заданиями» я подразумеваю все, что находится в ваших рабочих папках или файлах и все, что содержится в ваших журналах и соответствующих лотках.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО НЕДЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ?

Ситуация меняется быстро, и большинство людей не может детально спланировать свои действия на месяц вперед. С другой стороны, если вы будете планировать свои работы только на день вперед, график выполнения многих серьезных дел может оказаться неэффективным. Для большинства людей именно недельное планирование оказывается наиболее эффективным.



Рисунок 4.1. Разработка плана на неделю

Это и ваши разработки, и занесенные в график операции, и материалы, касающиеся долгосрочных работ, которые понадобятся в течение предстоящей недели, а также материалы, находящиеся на рассмотрении (из нужных лотков или файлов, включая компьютерные файлы и сообщения электронной почты, нуждающиеся в ответе), — словом все, что должно быть сделано в ближайшие дни.

Представьте себе, например, что вы ведете восемь разработок. Предположим, что две из них занимают большую часть вашего времени, а остальные шесть требуют меньше внимания. В вашем лотке есть документы, ожидающие рассмотрения, в том числе планы деловых поездок, а в вашем календаре на этой неделе предусмотрены шесть деловых встреч с руководителями разных

подразделений и клиентами. Среди материалов, касающихся долгосрочных работ, содержатся пометки о необходимости проверки хода выполнения некоторых проектов, чтобы они были завершены к определенным датам. Кроме того, на вашем столе множество листочков с напоминаниями о разных делах, которые нужно сделать. (Гораздо лучше, если вы используете компьютерную программу или электронный календарь, объединяющие все эти бумажки воедино.) Другими словами, только для того чтобы учесть все, что вам предстоит сделать, приходится пользоваться полудюжиной источников информации. Я предлагаю вам разбираться с этими источниками раз в неделю и, распределив все работы, спланировать свою деятельность на предстоящую неделю.

Выберите время и проанализируйте по календарю, сколько времени у вас уходит на непредвиденные, незапланированные работы. Часть его окажется связана с требованиями руководства, когда вам приходилось отвлекаться от запланированных работ по требованию вышестоящих начальников, считавших нужным обратиться к вам в самое неподходящее для вас время дня (или недели, или месяца). Некоторые из непредвиденных работ неожиданно потребовали вашего внимания и съели то время, которое вы намеревались посвятить другим занятиям. Каковы бы ни были причины появления таких работ, какая-то часть вашего времени — может быть, 25%, а то и все 50% — с неизбежностью должна уходить на подобные поручения.

Вам приходится планировать свою рабочую неделю исходя из того, сколько в среднем времени у вас остается. Если половина вашего времени уходит на непредвиденные работы, продуктивно планировать свою предсказуемую работу исходя из того, что в вашем распоряжении останется 50% рабочего времени. Зарезервировав время на неожиданные, по сути, непредсказуемые работы, вы обеспечиваете себе гибкость графика и оставляете время на дела, которые, как вы уже знаете по опыту, непременно всплывут, несмотря на то что пока вам о них ничего не известно. В результате вы не запланируете себе на неделю такую работу, на которую на самом деле нужно полторы. Вы *запланировали непланируемое* и можете распоряжаться остатком недели по своему усмотрению.

Определение состава и порядка работ на неделю упрощает планирование работ на каждый день. Упорядочение их также упрощается. Все, что важно, найдет отражение в недельном плане, там нет ничего ненужного. Только один раз — во время составления недельного плана — вы должны принять решение о приоритетах. Преимущество такого планирования заключается в том, что, имея полную картину ситуации, вы можете правильно судить о том, сколько времени на какую работу потратить. Вам не приходится каждый раз, обдумывая какую-нибудь задачу, повторять весь процесс принятия решений, и это освобождает вас от множества волнений. Каждый день легче решать, что делать. Для этого нужно только посмотреть записи в календаре о намеченных на этот день встречах и о запланированной на предстоящую неделю работе. Затем вы выбираете из недельного плана ту работу, которой будете заниматься в этот день. Образец недельного плана представлен на рисунке 4. 2.

В конце недели нужно выделить время на составление плана работ на следующую неделю. Это время, когда следует решить не только что надо делать, но и как это делать. Не спешите, исходя из общей перспективы работы, как следует все продумайте. Прежде всего, представьте себе конечный результат каждой работы. Это поможет определить, что нужно сделать для успешного ее выполнения.

Решение вопроса о том, что должно быть сделано в первую, вторую, третью очередь, занимает очень мало времени. Расписав работу на неделю и рассмотрев ее в полном объеме, вы сможете на этой основе планировать работу на каждый день, не думая о том, что и как нужно делать. Это будет уже сделано в ходе планирования работ на неделю. Вы получите возможность сконцентрировать свое внимание на самой работе и, решив одну задачу, не раздумывая понапрасну, просто переходить к решению следующей.

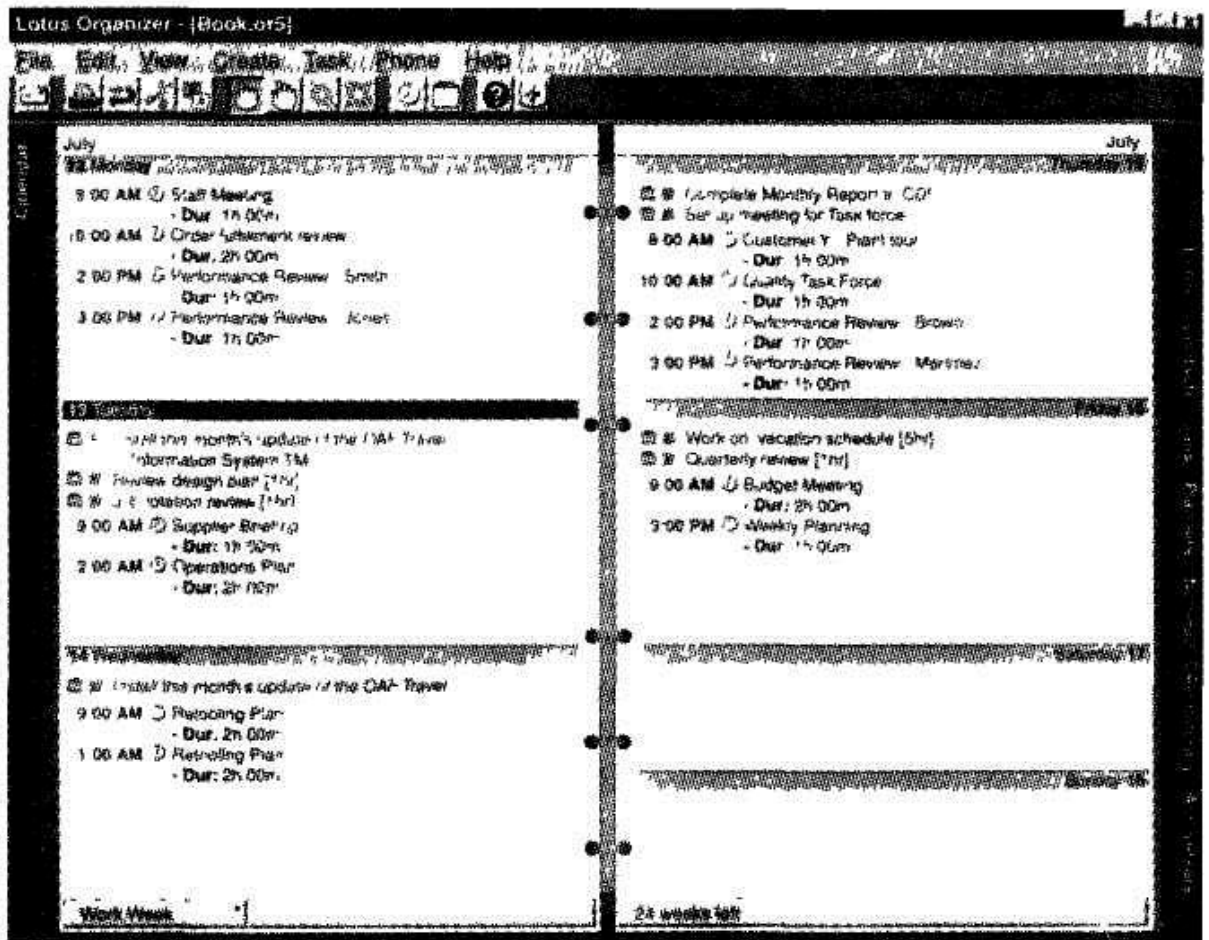


Рисунок 4.2. Календарный план работ на неделю

Какой бы еженедельник вы ни выбрали, лучше, чтобы, глядя на него, можно было охватить все намеченные на неделю работы. Существует множество вариантов для планирования рабочего времени. Назову хотя бы еженедельники, различные программы для компьютера, карманные электронные органайзеры и т. п. Чем лучше все пункты вашего недельного плана отображаются в вашем еженедельнике, тем менее вероятно, что какие-нибудь важные вещи могут быть забыты. В таблице 4. 1 представлен образец формы плана работ на неделю.

Иногда оказывается полезным спланировать предстоящую работу на больший период времени. Месячное планирование формирует общее представление о предстоящей работе и повышает эффективность недельного планирования. Оно, как правило, сводится к простому перечислению ключевых событий предстоящего месяца. В таблице 4. 2 представлен образец формы месячного плана.

Таблица 4.1. Образец формы плана работ на неделю

ФОРМА ПЛАНА РАБОТ НА НЕДЕЛЮ

Фамилия: _____

Начало недели: _____

Понедельник	<p>План работ на неделю (Использование рабочих файлов, лотка с материалами, ожидающими рассмотрения; календаря, материалов долгосрочных работ)</p> <p>1 2 3 4. 5. 6 7 8 9 10. 11 12 13 14 15.</p>
Вторник	
Среда	
Четверг	
Пятница	
Суббота/воскресенье	
	<p>Незапланированные на неделю операции</p> <p>1 2 3 4. 5 6 7</p>

Итак, каковы задачи процесса недельного планирования? Оно способствует уяснению состава и характера работ, которые будут выполняться в течение предстоящей недели. Оно позволяет

Таблица 4. 2. Образец месячного плана

ФОРМА МЕСЯЧНОГО ПЛАНА

Календарь

Месячное планирование формирует общее представление о предстоящей работе и повышает эффективность недельного планирования. Оно, как правило, сводится к простому перечислению ключевых событий предстоящего месяца.

Воскр.	Пон.	Вт.	Ср.	Чет.	Пят.	Суб.
	← Командировка Региональная инспекция →			Проект А Срок сдачи	Сдать месячный отчет	
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	Совещание руководителей	Проект В Сдать промежуточный отчет	Срок представления бюджета	13
			10	11	12	
	Доклад Обзоры		Проект С Срок сдачи	← Командировка Национальная конференция →		
14	15	16	17	18	19	20
← Командировка →		← Повышение квалификации →				
21	22	23	24	25	26	27
		Проект D Сдать промежуточный отчет				
28	29	30				

И позволяет подготовиться к этим работам и помогает организовать их выполнение. Оно дает возможность воплотить ваши цели, задачи и стремление к реальной действительности.

В своей книге «How I Raised Myself from Failure to Success in Selling» («Как я достиг успеха в торговле») (Simon & Shuster, 1947) Фрэнк Беттгер, один из самых влиятельных торговцев этого столетия, назвал время, отведенное на недельное планирование, «самоорганизацией». Он писал:

Поразительно, как много я могу сделать, если я уделяю достаточно времени планированию, и как мало мне удастся без этого. Я предпочитаю работать по строгому графику четыре с половиной дня в неделю и выполнить что-либо, чем работать всю неделю и не добиться ничего.

Ведение ежедневника и процесс месячного планирования для руководящих работников

Мой друг и партнер из Великобритании Джей Хервитц работал с руководителями высшего звена одной из крупнейших корпораций страны и предложил высокоэффективный метод планирования, который он назвал «Ведение ежедневника». Джей рекомендовал руководящим работникам формировать календарный план на следующий месяц один раз, обычно в середине текущего месяца. Месячное планирование больше всего необходимо руководителям высокого ранга, поскольку им приходится назначать важные встречи заранее. В то же время у них значительно меньше неожиданных повседневных дел.

Вот что он предложил делать каждому руководителю.

1. Взять чистый лист бумаги и начертить следующую таблицу:

Операции	Сейчас	В будущем

2. Разбить в процентах, не более чем на восемь общих категорий, виды выполняемых операций так, чтобы в сумме получилось 100%. Например:

- совещания руководства;
- управление работой прямых подчиненных;
- кадровые вопросы;
- финансовые вопросы;
- посещение подразделений, филиалов, клиентов;
- работа с входящими документами;
- работа по темам;
- прочее.

3. После составления такой классификации определить (в процентах) время, затрачиваемое на каждую категорию, и занести эти данные в столбец «Сейчас». Цифра эта должна быть приблизительной. Не беда, если сначала у вас получится в сумме больше 100%. Пишите так, как вам представляется. После предварительного определения процентов откорректируйте данные, чтобы в сумме получилось 100%.

4. Задайтесь вопросом, нет ли какого-либо аспекта деятельности, который вы не выполняете или не занесли в свой список, но полагаете, что ему нужно уделить время (например, время на обдумывание, обзоры или планирование). Добавьте их в список.

5. Продумайте, как бы вы хотели в идеале распределять свое время в будущем.

• Если вы добавили какие-то операции, выполняя пункт 4, начните с него. Какой процент вашего времени вы намерены им посвятить? Зафиксируйте его в колонке «В будущем».

• Обдумайте все остальные действия, откорректируйте соответствующие проценты и занесите их в колонку «В будущем».

• Старайтесь смотреть на вещи реалистично. Если у вас сейчас уходит 25% времени на совещания у руководства, нереально предположить, что в будущем на эти совещания можно отвести 0%. Вероятнее всего, отказ от посещения этих совещаний не в вашей власти.

6. Отметьте на вашем календаре промежутки времени в предстоящем месяце (или в следующем за ним, если предстоящий уже полностью расписан) для тех действий, на которые вы отвели в колонке «В будущем» больший процент своего времени, чем в колонке «Сейчас». Это позволит вам убедиться, что вы выделили на эти виды работ время и внесли все необходимые изменения.

Не отводите точного времени на все операции, которые вам предстоит выполнить. Это сделает ваш календарь чересчур жестким и не позволит маневрировать в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

Планирование работ по теме

Мы уже обсудили процесс недельного планирования работ. Перейдем теперь к детальному рассмотрению другого типа планов, называемых планами работ по темам.

Какаясь вопросов, связанных с созданием рабочих файлов, мы обсуждали, как в этих файлах

следует представлять основные задачи и темы, над которыми вы работаете. В каждом файле могут содержаться материалы, требующие сотни часов упорной работы.

Приходилось ли вам слышать вопрос: «Как съесть слона?» Один человек ответил: «Для этого понадобится очень много кетчупа». В этом шуточном ответе — один из секретов наращивания продуктивности любой деятельности. Если вы выберете время на то, чтобы разбить большую сложную работу на обозримые детальные задачи — как при стратегическом и тактическом планировании, — это даст вам возможность повысить свою персональную продуктивность независимо от того, идет ли речь о долгосрочной или краткосрочной работе или о сложных, многоплановых задачах. Трудно переоценить важность этого утверждения, когда речь идет о продуктивности работы и решении жизненно важных задач.

Шаг за шагом приводят к цели

Эзон

Большинство из нас в общих чертах знает, что нужно делать. Фактически же (это я знаю по собственному опыту) у нас много времени уходит на обсуждение того, что и как нужно делать, на размышления об этом и о возможных деталях исполнения, а работа при этом простаивает.

Планирование работ по теме — это, в сущности, раскадровка ваших жизненных и рабочих целей. Все мы знакомы с таким планированием в широком смысле слова. В качестве примера можно привести годовой финансовый план компании или подразделения и задачи, решение которых способствует его выполнению. Рассмотренный ранее подготовительный этап создания фильма также может служить примером плана разработки определенной темы. По сути дела, подготовка к съемкам или формирование бюджета складывается из многих индивидуальных планов. Проблемы и задачи, профессиональные и личные, решением которых мы занимаемся ежедневно, и отдельные действия, направленные на решение этих задач, можно назвать именно планами. Мне больше всего нравится определение проекта, данное моим коллегой из Великобритании Роном Хопкинсом:

Это последовательность взаимосвязанных действий, которые в случае их выполнения приводят к видимому, осязаемому результату.

Решение каждой задачи должно осуществляться по определенному плану.

«Раскадровка» (план работ по теме) представляет собой набор ясных мысленных зарисовок каждого отдельного действия, необходимого для последовательного достижения цели. Разработка такого плана позволяет понять, как, в какой последовательности, с использованием каких ресурсов, за какое время, с кем и вместе с какими другими проектами или операциями можно наилучшим образом выполнить работу.

Если ваши рабочие файлы в порядке, в них представлены материалы по всем работам, которые вам предстоит выполнить. Соответствующий план по каждой работе должен быть оформлен и помещен в каждый из ваших рабочих файлов. Должны быть указаны сроки решения каждой задачи, а также лица, ответственные за их решение. План подсказывает вам, что нужно сделать для достижения поставленных целей, потому что вы можете отчетливо представить себе и проанализировать работы, которые необходимо выполнить. Если задачи детально определены, каждая может быть решена в кратчайшее время, что станет очередным шагом к достижению конечной цели.

Составляя свой план работ на неделю, вы просматриваете планы всех работ из своих рабочих файлов и выбираете те задачи, которые должны решаться на следующей неделе. Вам не приходится снова и снова решать, что нужно делать по каждой теме, потому что часть процесса планирования уже выполнена. Понедельное планирование становится эффективной и быстро выполняемой операцией, позволяющей оптимизировать осуществление намеченных работ.

Образец плана работ по теме представлен в таблице 4. 3.

Критерии необходимости составления плана работ по теме

Ниже перечислены некоторые критерии оценки задач, позволяющие заключить, что их решение требует составления плана работ:

- задача комплексная;
- задача кажется трудной;
- решение задачи должно осуществляться несколькими исполнителями;
- решение задачи связано с освоением новой операции;
- для выполнения задачи установлены жесткие сроки;
- решение задачи связано с изменениями в характере работы.

Разработка технологической карты

Иногда вам необходимо обдумать набросок плана работ по теме, прежде чем разрабатывать этапы решения задачи. Технологическая карта (рис. 4. 3) помогает определить основные элементы такого плана, выработать подходящие идеи, плодотворные мысли, которые иначе могут не прийти в голову.



Рисунок 4.3. Технологическая карта

Таблица 4.3. Образец плана работ по теме**ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТ ПО ТЕМЕ
ОБРАЗЕЦ ПЛАНА РАБОТ ПО ТЕМЕ****Наименование темы:** Правила внутреннего распорядка офиса**Цель:** Разработать в течение первой половины этого года правила внутреннего распорядка офиса, которые устраивали бы руководство и персонал.

Раздел работы	Продолжительность выполнения (час)	Исполнители	Планируемая дата исполнения	Дата завершения работы
1. Определение действующего распорядка	2	Референт	15/01	
2. Формирование рабочих групп для анализа действующего распорядка и разработки рекомендаций, касающихся необходимых изменений	4	Сам	20/01	
3. Рассмотрение действующего распорядка и разработка рекомендаций*	1	Рабочая группа	05/02	
4. Ознакомление с рекомендациями и их обработка	3	Сам	15/02	
5. Рассмотрение у юрисконсульта		Юрисконсульт	20/02	
6. Распространение проекта документа в отделе для оценки с менеджерами		Менеджеры	01/03	
7. Окончательное редактирование	3	Сам	05/03	

Таблица 4.3. (окончание)

Раздел работы	Продолжительность выполнения (час)	Исполнители	Планируемая дата исполнения	Дата завершения работы
8. Контроль за выпуском*		Референт	15/03	
9. Написать план внутренних PR-мероприятий поддержки внедрения распорядка	1	Сам	20/03	
10. Распространение документов	2	Референт	20/04	
СРОК ОКОНЧАНИЯ РАБОТ:		01/05		

* Каждый из этих разделов выполняется по собственному плану.

Ключевыми элементами процесса составления технологической карты являются:

- мозговая атака на все элементы задачи;
- определение основных элементов успеха;
- классификация идей по категориям;
- объединение всего этого в рамках плана выполнения работ.

Планирование с использованием компьютера

Я составляю планы с помощью компьютера. Используя программное обеспечение Lotus, я разработал программу PEP Planner, которая позволяет быстро составить план работ по теме. Для всех нужных мне форм, структур или форматов я создал макрокоманды, так что теперь у меня есть возможность, нажав несколько клавиш, вызвать на экран любую задачу и любую информацию и посмотреть на нее с любой точки зрения.

Я могу быстро добавить задачу в план работ вкуче со сроками окончания и фамилией ответственного лица, и эта информация автоматически появится в моем календаре. Таким образом, я вношу информацию в компьютер один раз, а затем могу вызвать ее самыми разными способами — указав дату завершения работ, принадлежность к определенному плану или фамилию исполнителя и т. д.

Я могу быстро составлять мой план работ на неделю, вызывая на экран компьютера те задачи плана работ по теме, которые я хочу выполнить в течение предстоящей недели. Например, в момент, когда я пишу эти строки, в моем компьютере заложено 1568 задач, которые я должен решить. Я знаю это, потому что компьютер показывает мне, сколько задач за мной числится.

Комплексному планированию на компьютере принадлежит будущее. Думаю, не стоит говорить вам о том, сколько времени могут отнимать совещания, однако они необходимы, если вы хотите чего-нибудь добиться. Компьютеры представляют собой относительно недорогое средство, позволяющее связывать группы виртуально, дискутировать, планировать и следить за ходом работ.

Некоторые из вас уже готовы сопротивляться идее использования компьютера для планирования вашей собственной работы и работы вашей группы. Я могу сказать со всей определенностью, что в ближайшие годы вы должны будете или использовать компьютер в вашей работе максимально, или умереть как профессионалы. На самом деле у нас нет выбора. Люди научились смотреть на компьютер как на подручное средство (как на ручку или карандаш) и понимают, что при наличии компьютера они могут управлять, отслеживать, производить гораздо успешнее, чем без него. Вы, без сомнения, согласитесь, что технология оказывает решающее

влияние на нашу личную и профессиональную жизнь, и так будет и впредь. Нет оснований ожидать, что технология может принести пользу вам или вашему бизнесу, пока вы не станете ее *использовать*. Вы должны понять, что использование технологии в планировании позволяет не только быстрее и лучше составлять планы, но и находить новые пути внедрения технологии в ваш бизнес.

Почему мы об этом говорим? Потому что все мы стремимся к успеху. В книге «Think and Grow Rich» («Думай и богатей») (Ballantine Books, 1960) Наполеон Хилл описывает Эндрю Карнеги, Генри Форда и прочих добившихся значительных успехов людей. Их объединяет одна общая черта — все они тщательно планировали свои действия. Каждый из них знал, к чему стремился, не жалел времени на обдумывание того, как дойти до цели, и потом работал, пока не добивался своего. Это модель поведения, которой все мы должны следовать.

Стратегическое планирование

С помощью дневных, недельных планов и планов работ по темам мы определили тактические шаги, которые необходимо сделать для выполнения работ. Но остаются вопросы: то ли, что нужно, вы делаете? верно ли выбрали направление работ? представляете ли себе долгосрочные перспективы вашей деятельности? базируются ли ваши проекты на надежных предпосылках, которыми следует руководствоваться? окажутся ли приложенные для достижения цели усилия наиболее эффективными и результативными? хватит ли для выполнения этих грандиозных планов имеющихся у вас ресурсов, или их разумнее направить на достижение других целей?

Стратегия целиком ориентирована на цели и, в конечном счете, на то, что важно для бизнеса и для вас. Без ясной долгосрочной перспективы, что бы вы ни сумели сделать за день, или неделю, или год, или за всю жизнь, это не сможет привести вас к значительным результатам.

Вы должны выбрать для работы верное направление. Я в течение многих лет работал со многими компаниями и пришел к выводу, что, хотя некоторые люди и способны разрабатывать стратегию своего бизнеса или подразделения, мало кто из персонала имеет о ней ясное представление. Определение стратегии, которой следует компания, и разъяснение ее персоналу позволяет каждому сотруднику лучше соотносить свои индивидуальные действия с основными задачами коллектива.

Как разрабатывается стратегия? Ответ на этот вопрос мог бы быть темой новой книги. Во-первых, необходимо сформулировать поставленные перед собой цели. Эти цели должны определяться вашим пониманием ситуации и потребностями ваших клиентов (подробнее см. в этой главе в разделах «Цели» и «Оценки»). Насколько далеки вы от цели в данный момент? Как, имея то, что вы имеете, добиться того, чего вы хотите? Какие ресурсы необходимо задействовать (финансы, специалисты, время, знания, опыт, связи с теми, кто решал подобные проблемы, и т. п.)? Как лучше использовать имеющиеся ресурсы, чтобы добиться того, чего вы хотите? Выберите направление. Обсудите варианты. Продумайте свою стратегию, насколько это возможно.

В некоторых компаниях разработка стратегии является элементом ежегодного финансового планирования. Такой подход может оказаться слишком узким. Да, финансы — это очень важный ресурс (и при этом ограничивающий). Но финансовые проблемы и стратегическое планирование путей их решения — это еще не все. Рассмотрение стратегических задач в слишком тесной связи с финансовыми проблемами может заслонить от вас ценность связи стратегического планирования с другими аспектами вашего бизнеса.

Стратегическое планирование, с моей точки зрения, применимо при выполнении работ любого уровня. Стратегия необходима для решения любой задачи и для достижения любой цели. Общая стратегия операций должна использоваться при разработке человеком его собственной личной стратегии. Наличие хорошей стратегии облегчает определение приоритетов. За рабочим столом ясность стратегии помогает легче определить основные элементы вашей работы — какие рабочие файлы нужно создать и какие из них требуются при разработке отдельных тем. Вопрос только в том, стратегию чего нужно разрабатывать?

Если вы не знаете, куда идете, любая дорога приведет вас туда, не знаю куда.
Народная мудрость

Цели

Стратегии определяются целями. Без четкого представления конечной цели невозможно выбрать правильную стратегию.

Цели могут быть определены через задачи, для решения которых приложены усилия, и конечные результаты, к достижению которых направлены действия.

Между целями существуют качественные отличия. Одно дело постараться и создать хорошую школьную теннисную команду, другое — помочь всему человечеству в поиске причин возникновения рака и, решив эту проблему, войти в историю. Конечные цели — эти жизненные задачи, которые определяют смысл жизни, — будут рассмотрены в последующих разделах.

Определение цели важно для концентрации внимания и усилий на наиболее важных направлениях деятельности, в результате чего повышается ее продуктивность.

Цели должны быть определены четко, желательно в письменном виде. При переложении на бумагу мысль обретает большую ясность.

Определение и постановка целей является важнейшим элементом программы ОПД. Если вы работаете в торговой фирме, вашей целью может быть получение максимума комиссионных в течение года. Вы можете ставить перед собой и другие цели, например стать менеджером по продажам, попасть в 1% лучших продавцов и т. п. В каждом случае цели должны быть определены, стратегия их достижения разработана, соответствующие планы составлены, а их выполнение должно быть подкреплено планированием работ по неделям и дням.

Возможно, в ходе вашей работы вам придется выполнять несколько функций. Менеджер по маркетингу, председатель кредитного комитета, член координационного совета, руководитель группы — вы можете занимать все эти должности. Каждая из них связана с решением определенных задач. Когда имеешь дело с таким большим количеством задач, трудно разобраться, в чем заключаются связанные с их решением трудности, в особенности если нет ясности и системы в принятом подходе к их решению.

Определите все свои функции и уясните основные задачи, связанные с каждой из них (последнее нужно сделать совместно с теми, с кем и на кого вы работаете).

Наибольшая опасность для большинства из нас кроется не в том, что мы стремимся к слишком высоким целям и не достигаем их, а в том, что мы ставим перед собой слишком низкие цели и добиваемся своего.

Микеланджело

Личные цели

Все мы встречали людей, которые постоянно строят фантастические планы, например бросить все и уехать на Таити. Представьте себе человека, годами мечтающего о поездке на Таити, но которому не суждено побывать там никогда. Это слишком дорого, на это постоянно не хватает денег или же служебные или личные дела поглощают каждый момент жизни такого фантазера. Очень жаль, что многие люди проводят всю жизнь, не реализовав свои мечты.

В этом примере человек, по крайней мере, мечтает, но не знает, что сделать для воплощения своей мечты. Быть может, это превосходит его возможности. Или мечта его слишком неопределенна — она никогда не превращается в ясную цель, этапы достижения которой могут быть спланированы и соотнесены с реальными сроками.

Личное счастье в не меньшей степени связано с постановкой и достижением поставленных целей.

В ходе своей работы я убедился, что люди чаще всего ставят перед собой цели, связанные с их профессией. То ли побуждаемые руководством, то ли наученные жизнью, что, не имея ясного

представления о том, как лучше выполнить свои служебные обязанности, они не смогут успешно делать то, за что им платят. В личной жизни они, как правило, ведут себя иначе. Это очень досадно, потому что жизнь важнее, чем работа.

Добейтесь ясности в своих личных целях, как выразился Стивен Кови в книге «The Seven Habits of Highly Effective People» («Семь привычек преуспевающих людей») (Simon & Schuster, 1989), и определите собственную роль в жизни: роль матери, сестры, жены, президента ассоциации родителей и учителей, художницы, лучшей подруги и т. п. По всей вероятности, каждая из этих ролей окажется связанной с определенными целевыми установками. Некоторые цели будут более значительными, чем другие. Некоторые окажутся краткосрочными, другие — на всю жизнь. Этот подход поможет вам уяснить сложность жизни. Неуклонное стремление к поставленным целям — уже значительное достижение! Не говоря уже о связанных с выполнением планов деталях.

Цели, личные или профессиональные, как маяки, светят нам в пути. Они проясняют основные задачи и дают основания для разработки стратегии. Но нам необходимо осознать значительность и важность целей, к которым мы стремимся. Характер наших целей зависит от наших оценок.

Оценки

Хотя в бизнесе мы руководствуемся главным образом стремлением наращивать доходы, для достижения долгосрочного успеха нельзя ограничиваться только этой целью. Например, вы можете увеличить текущую прибыль за счет ограничения инвестиций в будущее производство или уменьшения затрат во вред качеству обслуживания клиентов, но и то, и другое может погубить ваш бизнес.

В обязанности руководства компании входит определение того, что важно для развития бизнеса. Это не просто игра в пи-ар (PR). Это серьезный стратегический шаг. Каково обоснование существования вашего бизнеса? На каких принципах он строится? Какова его организационная структура? Какие ценности являются основными?

Часто компании определяют свои основные намерения и принципы своей деятельности в кратких, в одну страницу, тезисах и предлагают служащим в соответствии с ними развивать собственные задачи.

Как руководитель, вы можете собрать свою команду и обсудить важнейшие проблемы, с которыми сталкивается отдел, группа или компания, поговорить о направлении развития на несколько лет вперед и о возможных препятствиях. К этому процессу можно привлечь и весь персонал. В результате будут согласованы основные вопросы и задачи, с которыми придется столкнуться вам и вашим сотрудникам в ходе развития вашего бизнеса.

Личные ценности

Один из наиболее важных вопросов это: «Что для меня важнее всего?» Без определения принципов, на которых основываются ценности, вам очень трудно определить свою цель в жизни. Напротив, определив эти принципы — идеалы, которые для вас превыше всего, — вы получите ясное представление о цели своей жизни и о своем месте в ней. Зная, что для вас важно, вы можете ставить перед собой цели и реализовывать их. Эти цели будут преисполнены значения для вас, поскольку их достижение приведет вас к тому, что вы действительно цените.

В этом подходе заключена огромная сила. Чарлз Р. Гоббс, автор книги «Time Power» («Сила времени») (Harper & Row, 1987), назвал это объединением с самим собой:

Если вы делаете то, во что верите, а то, во что вы верите, является для вас высшей истиной, вы достигнете высшей степени личной продуктивности и испытаете высшую степень самоуважения.

Установив жизненные приоритеты, вы придете к тому, что Гоббс называл концентрацией сил, «способностью сосредоточиваться и добиваться своих главных целей».

Определение жизненных ценностей — это нелегкая задача. Вы читаете эту книгу, потому что понимаете, какую ценность представляет для вас время. Вы, без сомнения, хотите лучше контролировать его. Вы хотите научиться лучше его использовать. Было бы большим разочарованием заметить в конце жизни, что вы не сделали того, что хотели сделать, и не стали тем, кем хотели стать.

Доктор Уэйн Дайер в своей серии аудиокассет «Real Magic» («Реальное волшебство») говорил о своем опыте работы в больнице со смертельно больными пациентами. Он отмечал, что никто из них не сожалел о том, что не проводил больше времени в офисе. Сожаления и воспоминания касались отношений с родственниками и любимыми.

Не ждите, когда будет слишком поздно заметить, что большую часть своей жизни вы посвятили вещам, которые не имели для вас значения. Лучше анализируйте свои цели, свои намерения, основные принципы и убедитесь в том, что ваша работа им соответствует.

Большинство из нас стремится к счастью. Но что приносит его? Осмысленные и освященные целью жизнь и работа. Цели, определяемые вашими жизненными ценностями, придают жизни смысл и значимость. Прелесть труда, направленного к достижению цели, почти не зависит от того, достигли ли вы этой цели, — самого факта, что вы заняты делом, которое важно для вас, достаточно, чтобы приносить счастье. Даже самое трудное действие становится легче, приносит удовлетворение, если вы знаете, что оно приближает вас к намеченной цели.

Если вы занимаетесь вещами, жизненно важными для вас, вы должны разумно распоряжаться своим временем.

- Решите, что вы цените больше всего.
- Решите, каким принципам вы хотите следовать в жизни.
- Определите, для чего вы живете.

Мы становимся такими, какими хотим себя видеть

Весьма вероятно, что вам знаком метод визуального мышления — прием мысленного воспроизведения желаемых результатов перед началом работы. Спортсмены годами используют эту технику. Они мысленно представляют себе пересечение финишной ленточки или идеальное выполнение прыжка в воду. Все представляется в замедленном темпе, и вы мысленно переживаете происходящее. Вы видите себя выполняющим трех очковый бросок в баскетбольную корзину, приносящий победу вашей команде в финале национального чемпионата за секунду до финального свистка. Чарлз Гарфилд, ученый-психолог, в течение многих лет изучал спортсменов мирового класса. В книге «Peak Performance: Mental Training Techniques of the World's Greatest Athletes» («Вершина совершенства: техника аутотренинга величайших спортсменов мира») (Warner Books, 1984) он пишет:

Все выдающиеся спортсмены, которых я интервьюировал, утверждают, что они используют в определенной форме аутотренинг и на тренировках, и на соревнованиях.

Насколько важны коллективные представления? Джим Клеммер в своей книге «Firing on All Cylinders» («На всех парах») (Irvin Professional Publishers, 1992) писал:

Ваше внутреннее видение действует как магнит. Оно заставляет работать на себя людей, события и обстоятельства. Мысленное видение цели можно рассматривать как самоосуществившееся пророчество. То, во что верят люди, в конце концов происходит, они этого добиваются, часто бессознательно.

Мы говорили о действиях, являющихся следствием ясной картины. Описанный в этой главе процесс планирования позволяет нарисовать эту картину. Мечтания о выполнении желания в будущем сильно отличаются от ясного видения этого желания уже осуществленным. Последнее подразумевает более структурированный и дисциплинированный взгляд на то, чего вы стараетесь

достичь. При мысленном представлении вы рассматриваете поставленную перед собой цель со многих точек зрения. Оценивая свой труд с разных позиций, вы обретаеете большую ясность, воздействуете на вещи, которые имеют наибольшее значение для достижения цели, и получаете намного лучший результат. Мечтая и мысленно представляя (благодаря хорошо поставленному процессу планирования) осуществление мечты, вы создаете больше причин желать того, к чему вы стремитесь, и ваше желание усиливается. Желание и стремление в немалой степени определяют, получится ли у вас то, что вы делаете.

Японцы известны быстротой, с которой они осуществляют поставку новых товаров на рынок. При этом они пользуются репутацией людей, долго принимающих решения. Это не совсем верно называется японским процессом согласования. Да, они действительно стремятся к достижению консенсуса. Они приступают к делу, лишь убедившись в том, что каждая точка зрения внимательно рассмотрена. И, начав действовать, действуют молниеносно.

Чтобы работать с максимальной эффективностью, нужно пройти через этот сложный процесс детального рассмотрения предстоящей работы, позволяющий проанализировать ее со многих точек зрения, определить ее составные элементы, продумать разные пути ее выполнения. Игнорируя планирование, сделать это невозможно.

Планирование — это важнейшая операция, и ее необходимо организовать эффективно. Не всегда хочется тратить на это время. Всегда есть соблазн потратить это время на саму работу. Но результат планирования стоит потраченного на него времени и усилий. Научившись эффективному планированию работ, вы поймете, что каждый день, потратив часть времени на мысленное представление, а лучше *воспроизведение* того, что должно быть сделано, вы способствуете быстрейшему достижению своих целей.

Выводы и рекомендации

1. Начните планировать работу на день и на неделю. Через некоторое время планирование работ на предстоящую неделю будет отнимать у вас не более одного-двух часов по пятницам, а с использованием компьютера и того меньше. Каждое утро посвящайте примерно 10 минут планированию ежедневного выполнения предусмотренных недельным планом работ и отслеживайте результаты дневной работы. Планирование работ на день значительно упрощается, если оно осуществляется на основе недельного плана, который позволяет при составлении списка дел на день ориентироваться на задачи, расписанные на неделю.

2. Предусматривайте в недельном плане анализ всех находящихся на стадии исполнения задач. Определите приоритетность запланированных на неделю работ. Старайтесь объединять несколько видов задач под одной рубрикой в списке дел. При составлении недельного плана пользуйтесь текущими записями и данными из ваших папок и файлов, документами, находящимися на рассмотрении, и материалами по долгосрочным работам.

3. Не забудьте отвести достаточное время на незапланированные и непредусмотренные работы.

4. Не забудьте определить ключевые задачи, которые необходимо выполнить. Разбейте их на более мелкие задания. Раз в неделю контролируйте их выполнение и учитывайте их при составлении недельного плана действий. Эти задачи должны рассматриваться в ходе анализа, описанного выше в пункте 2.

5. Определите, что важно для вашего бизнеса в долгосрочной перспективе. Чего вы хотите добиться в своем бизнесе (или в той его части, за которую отвечаете) через год? Можете предложить своему персоналу принять участие в этом процессе. Особо (лучше в письменной форме) определите цели, которые вы ставите перед собой на конкретный период времени.

6. Создайте рабочий файл для каждой цели.

7. Определите стратегию достижения каждой цели.

8. Составьте планы работ, описывающие тактические шаги, необходимые для достижения

стратегических целей.

9. Покопайтесь в себе. Решите, что для вас важнее всего. Стивен Кови справедливо полагает, что вы должны представить себя на своих собственных похоронах. Можете ли вы надеяться, что во время прощания будет что сказать хорошего о покойном? Сделали вы что-нибудь в своей жизни, чем можно гордиться? Чего вы надеетесь добиться в жизни?

10. Помните, цель придает жизни смысл. Какова цель вашей жизни? Если вы этого не знаете или в этом вопросе нет ясности, постарайтесь определиться. Это и есть осознание вашей миссии.

11. Обозначьте ближайшие дела, выполнение которых чрезвычайно важно для достижения цели вашей жизни.

12. Используйте для осуществления этого предусмотренную программой ОПД систему планирования:

- ◆ стратегическое планирование;
- ◆ планы работ по темам;
- ◆ планирование работ на неделю и на месяц;
- ◆ планирование работ на день.

Удачи вам!

ГЛАВА ПЯТАЯ: *Контроль за ходом исполнения работ*



*Секрет успеха — в доведении дела до конца.
Ф. У. Никол*

Обзор пятой главы

В этой главе речь идет о том, как:

- упорно добиваться своего; настойчивость — это главная составляющая успеха в жизни и работе;
- применять системы запоминания, чтобы не упустить детали;
- использовать календарь и другие инструменты для контроля за графиком работ;
- правильно распределять обязанности между подчиненными; достичь серьезных высот можно только при поддержке коллег.

В четвертой главе мы говорили о том, насколько важно эффективное планирование для понимания задач и целей работы. Оно вносит ясность и определенность в ваши действия. Но успех этих действий зависит главным образом от неуклонности стремления к поставленной цели — иными словами, от того, как вы контролируете выполнение работ и их завершение.

Настойчивость

Говоря о неуклонном стремлении к цели, я понимаю это буквально. Делают дело, решают задачи, добиваются своего, как правило, люди настойчивые. Калвин Кулидж, тридцатый президент США, говорил:

Ничто в мире не может заменить настойчивость. Ни талант — ничто не встречается чаще, чем талантливый неудачник. Ни гений — слова «непризнанный гений» стали почти общим

местом. Ни образование — мир полон образованных бездельников. Только настойчивость и решимость всемогущи.

Думаю, что ваш опыт подтверждает это. Дела делаются потому, что их делают, делают настойчиво, доводя их до конца. Соотношение планирования и настойчивости лучше всего отражено в высказывании Наполеона Хилла из его книги «Think and Grow Rich» («Думай и богатей») (Ballantine Books, 1960):

Большинство людей терпит неудачи из-за недостатка настойчивости в поиске замены тех путей, которые привели их к неудаче.

В этом суть рабочего процесса. Знайте, чего вы хотите. Планируйте, как этого достичь. Действуйте по плану. Добивайтесь желаемого или ищите новые возможности для достижения цели. Будьте настойчивы в реализации этих планов. Результат определяется тем, насколько хорошо вы организуете свою работу.

Следуя шаг за шагом программе ОПД, вы сделали свои действия целенаправленными. Вы научились *делать это сейчас же*. Вы организовали свое рабочее место и содержите его в порядке. Вы знаете, как ставить перед собой цели и планировать их достижение. Этим же принципам нужно следовать при осуществлении контроля за выполнением и завершением работ.

Перестаньте запоминать

Большинство людей, с которыми мне приходилось сталкиваться, гордятся тем, что помнят «все», что нужно сделать. Они играют в игры со своей памятью. В некоторых случаях это, может, и неплохо, однако темпы современной работы и частной жизни настолько возросли, а число дел, которые мы должны переделать, настолько увеличилось, что держать в голове тысячу дел, которые нам приходится делать, просто нереально. Если даже вы и вспомните о каждом из них, это может случиться отнюдь не в самое подходящее время. Например, в три часа ночи вы можете сесть в постели и подумать: «О, я должен позаботиться о... » Эти всегдашние перегрузки, постоянное обдумывание планов, отслеживание того, что надо сделать, стремление запомнить все, что еще не сделано, просто изматывают многих людей.

Я не верю в то, что способность помнить множество мелких дел, которые тяжким грузом висят на вас, стоит в себе культивировать. Руководители и менеджеры не должны стараться держать в памяти все те дела, которые им нужно переделать. Они должны научиться забывать о них. Именно забывать. Вместо того чтобы перегружать свои и без того занятые мозги, нужно выработать для себя систему, позволяющую вспоминать об этих делах тогда и только тогда, когда это нужно.

Это звучит странно? Вовсе нет.

Говорят, что Альберт Эйнштейн не мог назвать номер своего телефона. На вопрос «Почему?» он отвечал: «Зачем мне его помнить? Я всегда могу найти его в телефонной книге».

Постоянные заботы и время

Вы замечали, что первая поездка на машине в незнакомое место вам кажется более долгой, чем вторая, третья и последующие? Вы задумывались — почему? Во время первой поездки вы думаете о том, где вы сейчас и куда вам ехать дальше. Вы следите за дорогой. «Три квартала после аптеки на Хилтонстрит», — вспоминаете вы, заметив аптеку, и считаете кварталы. Проехав по этой дороге несколько раз, вы почти не обращаете внимания на знакомые ориентиры. Вы садитесь в машину и просто доезжаете до места, не думая о дороге. Чувство времени вовсе не связано со скоростью, с которой вы ведете машину. Оно напрямую связано с тем, на что направлено ваше внимание. Каждый, кто водит машину, согласится со мной, что многие во время езды думают не о дороге.

Когда вы поглощены своими мыслями, время течет быстрее. Вам кажется, что рабочий день только начался, и вдруг выясняется, что уже обед, и вы удивляетесь, когда это прошло утро и как мало вы успели сделать. Очень часто причина этой сверх озабоченности связана с тем, что вы стараетесь думать о множестве дел, которые нужно сделать. Это результат неправильного планирования. Это стремление *держат в уме* все дела, которые нужно сделать.

Я убежден, что эта постоянная озабоченность отнимает массу времени и сил, снижает продуктивность и единственный способ избежать этого — контролировать свое время и работу, а, следовательно, и свою жизнь.

Формируйте эффективные системы контроля

Очень часто, подходя к чьему-нибудь столу, я нахожу массу напоминаний о делах, которые нужно сделать, в виде записок, разбросанных вокруг дисплея компьютера или по всему столу. Даже если вы твердо следуете правилу *Сделайте это сейчас же*, обычно всегда находятся дела, которые по той или иной причине не могут быть сразу доведены до конца. Поэтому люди оставляют себе напоминания об этих делах.

Однако, постоянно бросаясь в глаза, эти напоминания отнюдь не всегда способствуют концентрации внимания, сосредоточенности и повышению продуктивности работы. Если эти мелкие напоминания маячат перед глазами достаточно долго, в конце концов, их перестает замечать. Постоянно глядя на них и сознательно откладывая на потом, начинаешь привыкать *не делать это сейчас*.

Простая и удобная система напоминаний позволяет преодолевать эти проблемы и заниматься более важными делами.

Бумажный контроль

Поскольку обилие бумаг является одной из главных помех в работе, давайте обсудим, как с этим бороться. Вы знаете, что лучше убрать бумаги со стола и доставать их для работы в нужный момент. Вы можете делать это, используя систему папок или файлов с материалами, касающимися долгосрочных работ, которая предоставляет вам информацию о том, что вы запланировали сделать по дням месяца (от 1 до 31) и по месяцам (от 1 до 12).

Как отмечалось во второй главе, нужно просто занести пометку в календарь и потом выделить время на выполнение работы. Поместите документ, с которым вы намерены работать, в папку с материалами, касающимися долгосрочных работ, на место, соответствующее дате его выполнения, и тогда вы неизбежно наткнетесь на него в нужный момент. Поместите в эту же папку бумаги, для дальнейшей работы с которыми приходится дожидаться поступления дополнительной информации. Например, если вы отослали письмо клиенту и ожидаете ответа через неделю, положите копию письма в соответствующее этой дате место в папке. Через неделю вы наткнетесь на нее и, если ответ не будет получен, снова обратитесь к клиенту. Если же ответ придет вовремя, его содержание определит ваши последующие действия. В любом случае вы получите напоминание о необходимости довести дело до конца.

Один умный и преуспевающий человек руководил средних размеров банком, используя такую систему напоминаний. Материалы располагались по дням месяца от 1 до 31 и по месяцам от 1 до 12. Это давало ему возможность последовательно отслеживать весь процесс управления банком. Он фиксировал поручения и задания сотрудникам банка, записывал дела, которые нужно было сделать, и использовал систему хранения материалов, касающихся долгосрочных работ, до того момента, когда, как он полагал, намеченная работа может быть своевременно и качественно выполнена. В соответствующий день он наткнулся на напоминание и выполнял намеченное.

Журнал

Чтобы избавиться от разбросанных по столу клочков бумаги с записями мелких дел, их следует заносить в единый журнал или блокнот. Такой журнал является полезным средством для запоминания разрозненных, случайных и неоконченных повседневных дел. Его можно использовать, если вы вдруг вспомнили о чем-то, что нужно сделать, и хотите записать это для памяти. Коллеги, проходя мимо, могут попросить вас записать что-нибудь и напомнить им; в журнале всегда найдется место для чьей-либо просьбы, и одновременно его можно использовать как средство контроля за временем работ.

Я советую использовать большой блокнот или общую тетрадь размером 15x24 см. Не пользуйтесь тетрадями со спиралями, чтобы страницы не могли легко отрываться. Оформите его как ежедневник для занесения намечаемых к выполнению дел. Каждой записи будет соответствовать определенная дата. Делайте записи крупным почерком и отделяйте их друг от друга чертой, чтобы разные задачи не сливались. После выполнения задачи вычеркивайте соответствующую запись (см. рис. 5. 1). Таким образом, вы всегда будете знать, что уже сделано и что еще осталось сделать.

Я знаю менеджера, который именно так вел свои деловые записи. Все, что нужно было запомнить, он записывал в журнал и всегда носил его с собой.

Простое использование журнала для фиксации дел, которые нужно выполнить, может стать хорошим помощником, особенно для секретарей. Почти все профессиональные секретари, с кем мне пришлось работать, вели такой журнал.

Пока вы его используете для записи всех предстоящих дел, он должен всегда лежать открытым на вашем столе. Иначе не исключена возможность, что вы станете подходить к нему только для записи отдельных важных дел и не выработаете у себя привычку пользоваться им постоянно.

Календарные системы

Даже если вы используете журнал, вам понадобится некая календарная система. Есть несколько типов таких календарей. Система для разработки планов (Franklin Covey Planner), органайзеры, программы планирования времени (Time Manager International) — это лишь часть из множества календарных систем, с которыми вы можете столкнуться. Каждая из них основана на определенной философии управления временем. Они являются прекрасными средствами календарного контроля. Во всяком случае, вы можете быть совершенно уверены, что у вас будет удобный ежедневник, куда вы сможете записывать любые данные, которые захотите запомнить. При необходимости его можно использовать и для планирования долгосрочных работ.

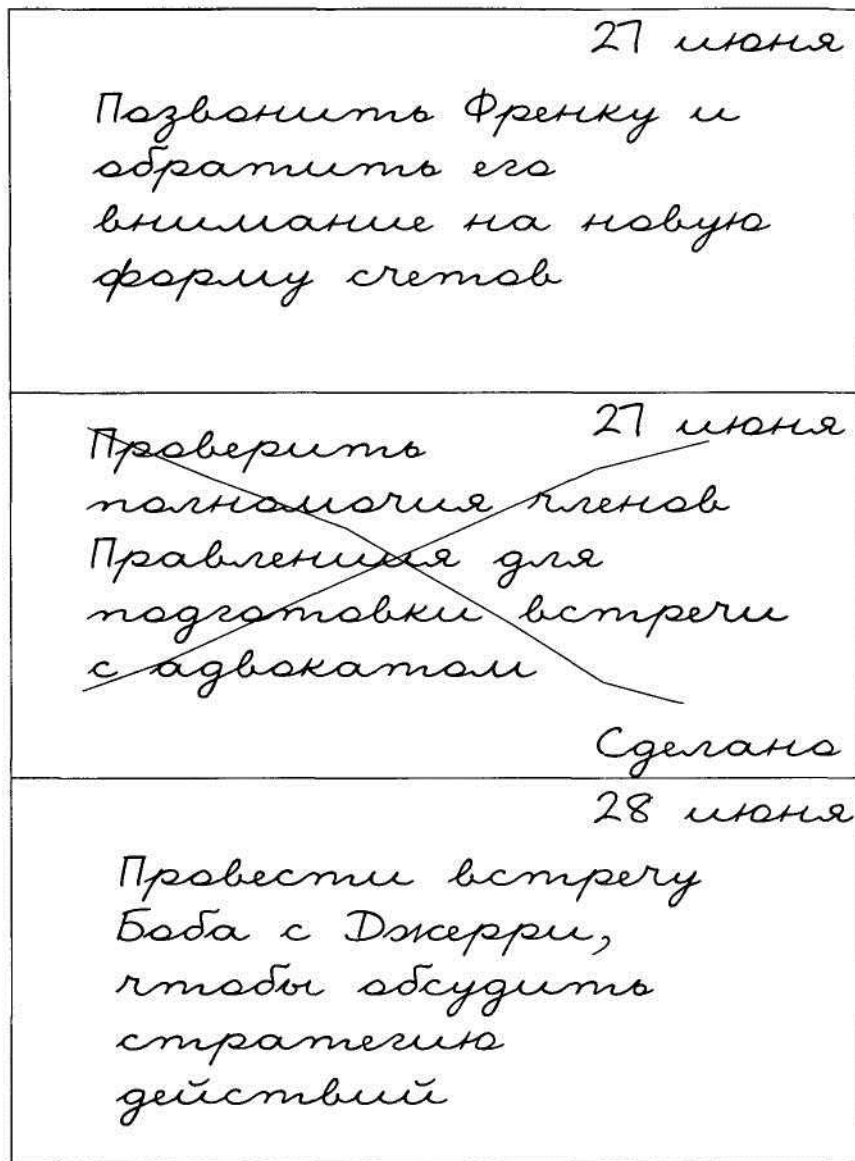


Рисунок 5.1. Пример записей в журнале

В наших скандинавских офисах задействованы календарные системы, в которых воплощена концепция планирования программы ОПД. Подобно упомянутым выше календарям, их можно носить с собой (они помещаются в сумочке или в кармане) и использовать для отслеживания выполнения своих задач и для планирования. Они дают возможность наглядно представить календарный план на неделю и имеют отдельные разделы для записи адресов, телефонов и другой информации.

Независимо от того, используете вы крупную настольную календарную систему или портативную, которую носите в сумочке или кармане, информация, которой вы пользуетесь в течение недели, должна быть наглядной. Это повысит возможности недельного планирования и увеличит ваши шансы успешно выдержать недельный график работ и своевременно завершить их.

Если вы склонны к использованию более крупной и сложной системы, можно разбить ее на разделы, такие, как адресная книга, планы работ по темам, записи, касающиеся совещаний. Научитесь использовать все возможности вашей календарной системы. Немного воображения в сочетании с накопленным опытом действий методом «проб и ошибок» помогут вам контролировать исполнение и завершение работ.

Эффективная календарная система поможет вам:

- напоминать себе о предстоящих делах;
- фиксировать договоренности о встречах;
- формировать список дел или план на предстоящую неделю;

- помечать важные сроки;
 - связывать сроки с объемами и отмечать важные этапы работ;
 - напоминать себе о знаменательных событиях, таких, как дни рождения, праздники, юбилеи и др. ;
 - делать заметки во время совещаний;
 - записывать адреса и телефоны;
 - иметь под рукой справочную информацию, например временные пояса, телефонные коды городов и регионов, почтовые индексы;
 - выделять время для запланированных работ и мероприятий;
 - составлять графики регулярных мероприятий: еженедельных встреч с сотрудниками, работы с электронной почтой и с бумагами;
 - хранить личную информацию: номера страховых полисов, номер водительского удостоверения, регистрационный номер автомобиля и т. п. ;
 - планировать операции, связанные с вашими целями и задачами.
- Пример рационального использования календаря показан в таблице 5. 1.

Электронные системы контроля за ходом выполнения работ

Расширение сферы применения имеющихся календарей или переход к использованию более сложных календарных систем — это просто совершенствование традиционных методов календарного контроля. Если же вы хотите добиться более радикальной перестройки своей работы на основе современной технологии, вам нужно подумать о появившихся на рынке многочисленных электронных системах.

Технология быстро развивается в соответствии с растущими потребностями современного делового человека. Сейчас появились карманные электронные календарные системы, которые не больше и не тяжелее, чем органайзеры или другие бумажные календари-блокноты, позволяющие фиксировать огромные объемы информации. Теперь портативные компьютерные системы стали обладать такими же возможностями, какие десять лет назад ассоциировались с настольными компьютерами.

При удобстве размеров эти системы имеют некоторые недостатки. У карманных электронных органайзеров неудобная клавиатура, с которой трудно работать. Но даже это не останавливает их приверженцев, которые используют для ввода информации и запросов узкие, похожие на перо приспособления. Это свидетельствует о росте популярности этих карманных компьютеров и позволяет надеяться, что в будущем они по качеству (и популярности) превзойдут бумажные системы.

Таблица 5.1. Образец расписания работ на неделю

<p>Регулярные действия</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Совещания <input type="checkbox"/> Встречи <input type="checkbox"/> Отпускные дни 	<p>Отдельные текущие дела</p> <p>В том числе</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Расписания <input type="checkbox"/> Самостоятельная работа с основными задачами <input type="checkbox"/> Этапы работ по темам <input type="checkbox"/> Сроки окончания работ <input type="checkbox"/> Напоминания <input type="checkbox"/> Контролирующие действия
--	--

ОТДЕЛЬНЫЕ ТЕКУЩИЕ ДЕЛА

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
8 30—9 00 Работа с эл почтой	8 30—9 00 Работа с эл почтой	8 30—9 00 Работа с эл почтой	8 30—9 00 Работа с эл почтой	8 30—9 00 Работа с эл почтой
9 00 Планерка	9 00 Тема С 1 час	9 00 Брифинг	Поездка	9 00 Занятия по повышению квалификации
10 00 Тема А 2 часа Собственные дела	10 00 Собеседование	10 00 Совещание С, подготовка 2 часа	↓ Совещание С	↓ 12 00
12 00 Бизнесланч	2 00 Презентация оптовой фирмы	1 00 Совещание В	↓	4 00 Планирование работ на неделю
1 00 Совещание А	3 00 Тема Е 1,5 часа	3 00 Тема Е 1 час	↓	4 30—5 00 Работа с эл почтой
2 00 Тема В 1 час	4 30—5 00 Работа с эл почтой	4 30—5 00 Работа с эл почтой	4 30—5 00 Работа с эл почтой	
4 30—5 00 Работа с эл почтой	5 00 Сдача работ по теме А	5 00 Месячный отчет		
СДЕЛАТЬ 1 Собрать информацию для совещания С	СДЕЛАТЬ 1 Позвонить Мэри 2 Связаться с Дейвом (см материалы, ожидающие рассмотрения)	СДЕЛАТЬ 1 Проконтролировать выполнение поручения	СДЕЛАТЬ 1 Проконтролировать выполнение поручений В, С	СДЕЛАТЬ 1 Позвонить в региональные офисы

Между тем мы в ИТБ разработали программное обеспечение для персонального компьютера, реализующее планирующие и отслеживающие системы, описанные в этой книге. Это обеспечение, называемое PER Planner, предоставляет пользователю средства для самоорганизации и способствует решению проблем, с которыми сталкивается большинство людей, старающихся спланировать свою работу. Использование компьютера и программы PER Planner помогает вам следить за всеми делами, которые вам нужно сделать, позволяя концентрировать внимание на самой работе и сберечь нервы, избавляя от необходимости помнить о сроках.

Раньше обучение пользованию программным обеспечением часто оказывалось довольно сложным делом. Освоить программное обеспечение PEP Planner очень легко. Вместо скучных и зачастую длительных усилий, связанных с планированием на бумаге, PEP Planner позволяет использовать ваш компьютер для быстрой записи планируемых операций и последующей проверки выполнения этих планов с помощью нескольких нажатий клавиш. Вы можете в любой момент увидеть, что нужно делать по каждому разделу вашей работы. И вам очень легко переделать, добавить, удалить любые записи и любые планы, не переписывая их заново, как это приходится делать при работе на бумаге.

Вы можете также заносить любые напоминания на любые даты — в нужное время они появятся перед вами. Вы можете держать часто используемую информацию буквально под рукой, быть всегда в курсе встреч и совещаний, надежно сохранять на диске любые файлы. Для облегчения поиска и вызова информации PEP Planner позволяет получить доступ к данным посредством простого запроса, будь то календарь, журнал, годовой план, информация по сотрудникам, материалы, ожидающие рассмотрения, информация по темам работ, адресная книга и т. п.

Системы, подобные PEP Planner, берут на себя значительную часть работы по планированию, автоматически группируя операции и ключевые слова. Вместо мучительного поиска тех или иных материалов в файлах по долгосрочным работам компьютер сам найдет любую нужную информацию, стоит вам напечатать наименование работы или фамилию клиента, для которого она выполняется.

Я настоятельно рекомендую вам использовать для отслеживания своей работы и самоорганизации PEP Planner или весьма удобное программное приложение по управлению персональной информацией (PIM).

Совместное использование бумажных и электронных календарных систем

Хотя я обычно рекомендую использовать компьютеризированные календарные системы, кое-кому может показаться, что они не всегда подходят для их нужд. Например, с портативным компьютером не совсем удобно пойти к знакомым на обед. Многие успешно сочетают использование бумажных и электронных систем запоминания, ориентируясь на положительные стороны каждой из них. Большинство программ управления информацией позволяет получать распечатку вашего календаря практически любого размера. Собираясь на встречу, вы можете взять ее с собой.

Персональные электронные записные книжки, портативные и карманные компьютеры

После недавнего успеха Pilot PDA уже не осталось сомнений в том, что малые средства организации труда окончательно завоевали сферу бизнеса. Pilot решил множество проблем, стоящих перед портативными средствами, и, в зависимости от модели, теперь может:

- совмещаться с вашим портативным или настольным компьютером (запускать программное обеспечение популярной системы управления информацией PIM);
- легко передавать находящуюся в нем информацию в ваш настольный компьютер;
- служить полноценным средством для доступа к файлам вашего персонального компьютера;
- исполнять роль средства связи, подсоединяясь с помощью модема к компьютерной сети вашей компании или к Интернету, пересылая и получая сообщения по электронной почте или факсу, а также голосовую почту.

Теперь имеются электронные средства настолько компактные, что их можно носить в кармане или кошельке, и при этом такие мощные, что их можно использовать в качестве многоцелевых средств обработки информации.

Я использовал Pilot и убедился в том, что это замечательный инструмент самоорганизации.

Рабочие группы

Появление сетевых систем предоставило весьма удобную возможность соединять несколько групп в одну внутри одной организации. То, на что раньше нужно было тратить миллионы долларов, стало теперь доступным большинству малых групп пользователей. Аппаратное и программное обеспечение, необходимое для создания сети и осуществления связи, теперь доступно практически для любого бизнеса.

Календарный контроль за исполнением работ значительно усовершенствовался за счет того, что теперь целые группы могут разрабатывать проекты, подключая к ним большое число соисполнителей. Участники могут одновременно осуществлять, отслеживать и контролировать их выполнение.

Руководители получают возможность легко наблюдать за ходом множества работ, исполнением любого задания и контролировать своих подчиненных. В зависимости от типа программного или технического обеспечения можно получать информацию о сроках выполнения проекта по многим темам или рассматривать отдельные (или многочисленные) задания по нескольким темам одновременно. Это позволяет контролировать сразу множество сроков.

Вы можете получить представление о работах, выполненных разными соисполнителями, отслеживать работы, идущие одновременно, или работы, предварительная подготовка которых одними соисполнителями обеспечивает возможность выполнения работ другими соисполнителями и координации этих работ. У вас появляется возможность легко выявлять проблемы, о которых вам ничего не известно или о существовании которых вы можете только догадываться. Например, если вы смотрите на экране на список задач, решаемых несколькими вашими сотрудниками, и видите, что кто-то из них перегружен, вы сразу можете пересмотреть распределение работ в вашем офисе.

Когда информация обновляется, модифицируется или корректируется, эти изменения автоматически становятся доступны каждому, кто подключен к сети. Информация может быть рассмотрена с точки зрения сроков выполнения работ. Если один из сотрудников заболевает, легко определить его задачи и обязанности, чтобы распределить их между коллегами. Значительно снижается необходимость встреч и совещаний для обсуждения текущих задач и планов, благодаря чему освобождается больше времени для непосредственного выполнения конкретных работ.

Групповое программное обеспечение

Групповое программное обеспечение — это программные средства, предназначенные для поддержки коллективной работы и совершенствующие:

- связь с коллегами и другими организациями;
- связь между рабочими группами;
- координацию процессов и заданий в бизнесе;
- получение данных и обмен информацией;
- отслеживание и контроль за выполнением многих тем, проектов и задач.

Групповое программное обеспечение связано со многими аспектами программы ОПД, включая хранение документации, организационные проблемы, использование электронной почты, календарные системы, планирование отдельных работ и повседневной деятельности. Lotus Notes является наиболее распространенным примером, хотя есть много других аналогичных более простых средств. Подробное описание использования группового программного обеспечения см. в моей книге «The High-Tech Personal Efficiency Program» («Передовые технологии и программа оптимизации персональной деятельности») (John Wiley & Sons, 1997).

Контроль за исполнением работ и распределение обязанностей

Распределение обязанностей в значительной степени определяет эффективность вашей работы как начальника, менеджера или инспектора. Качество работы также зависит от вашей способности правильно распределить обязанности между сотрудниками и четко разъяснить каждому суть стоящих перед ним задач. Рациональное разделение полномочий обеспечивает эффективное выполнение и своевременное завершение работ. При правильном распределении обязанностей значительно повышается продуктивность работы.

Чем быстрее в ходе планирования процесса выполнения работ вы обнаружите перегрузки (свои или кого-то еще), тем большего эффекта вы добьетесь после корректировки распределения заданий. Вы не должны надеяться на то, что справитесь со всеми работами самостоятельно.

Вы можете потерять массу времени, стараясь преуспеть в том, в чем вы не очень сильны. Правильное возложение обязанностей на нужных людей, обладающих соответствующей квалификацией, является важнейшим показателем уровня квалификации руководителя. Распределяя обязанности, вы поручаете другому человеку решение задачи и даете ему определенные полномочия, даже если вы не перелажаете на него свою личную ответственность за результат, которая, впрочем, в любом случае с вас не снимается.

Одной из лучших работ, касающихся распределения обязанностей и постановки задач исполнителям, является книга Джеймса Дженкса и Джона Келли «Don't Do. Delegate!» («Не делай сам. Поручи другому!») (Ballantine Books, 1985). Следующие два перечня, позаимствованные из этого и других источников, дают примеры эффективного и неэффективного распределения обязанностей.

Эффективный процесс

1. Правильный выбор исполнителей.

Неэффективный процесс

1. Произвольное распределение рабочей нагрузки.

- | | |
|---|---|
| 2. Назначение разумного срока исполнения при своевременной выдаче задания. | 2. Запоздалая выдача задания, создающая авральную ситуацию. |
| 3. Ясная постановка задачи. | 3. Весьма приблизительное описание конечного результата. |
| 4. Передача всей необходимой для выполнения работы информации. | 4. Краткие поспешные указания. |
| 5. Убежденность в том, что исполнители поняли свою задачу до того, как приступили к работе. | 5. непонимание исполнителями поставленной перед ними задачи. |
| 6. Назначение фиксированного срока исполнения работы. | 6. Просьба выполнить работу как можно раньше. |
| 7. Просьба представить план работы в письменном виде. | 7. Надежда на то, что исполнители сами выработают эффективный подход к выполнению работы. |
| 8. Регулярное отслеживание хода выполнения работы. | 8. Отсутствие системы проверки хода выполнения работы. |
| 9. Доступность руководителя для уточнения неясностей и получения советов. | 9. Назойливые замечания и претензии по ходу выполнения работы. |
| 10. Возложение на исполнителя ответственности в сочетании с выражением доверия к нему. | 10. Возложение вины на других в случае невыполнения работы и присвоение себе заслуг в случае ее выполнения. |
| 11. Продвижение исполнителей при возложении на них дополнительных обязанностей. | 11. Нежелание делить работу с коллегами, сосредоточение ведения проекта в своих руках, что мешает его успешному исполнению. |

Есть и более важная причина для совершенствования процесса выдачи заданий исполнителям. Умение использовать поддержку других — важнейшее условие достижения широкомасштабного успеха и в личной жизни, и в работе. Только готовность принять поддержку может повысить продуктивность вашей работы. Способности, знания и время каждого человека ограничены. Правильная постановка задачи и рациональный выбор исполнителей является одним из важнейших условий повышения продуктивности работы.

Исключения из правила

Отслеживание того, что делают другие, может оказаться довольно хлопотным делом. С другой стороны, отсутствие контроля за работой подчиненных может привести к плачевным результатам. Процесс распределения работ между подчиненными влияет на результат вашей работы. Эффективное распределение работ многократно повышает ваши шансы на успех. Не возлагайте работу на того, кто с ней не справится. Поручите ее кому-нибудь другому или поищите другие пути ее выполнения.

Я придерживаюсь одного старого правила. Если речь идет о выполнении какой-то ответственной работы, *поручайте ее занятому человеку*. Бездействующий человек часто продолжает бездействовать и после получения задания. Занятые люди, если они действуют эффективно, заняты оттого, что они привыкли постоянно работать, и таким людям не страшно поручить ответственное дело.

На следующей неделе не может быть никакого кризиса. Мой график уже составлен.

Генри Киссинджер

Дублируйте свои информационные системы

В кинофильме под названием «Taking Care of Business» («Успешное ведение бизнеса») герой, которого играет Чарлз Гродин (Charles Grodin), оставляет свой ежедневник в телефонной будке в аэропорту, и его находит заключенный, бежавший из тюрьмы. На этом эпизоде основана масса комедийных ситуаций, по-казывающих, насколько мы зависим от наших запоминающих систем и систем календарного контроля.

Вероятность того, что ваш еженедельник окажется не на месте, а компьютер — неисправным, достаточно высока. Я, например, каждый раз во время составления недельного плана копирую информацию с жесткого диска на дискеты.

Мой коллега делает копию своего бумажного рабочего календаря — не обязательно целиком, но всю личную информацию, включая адреса, номера телефонов и т. п., он копирует. Однажды он был за это вознагражден: он потерял оригинал и на основе копии практически безболезненно сумел восстановить утерянную информацию.

Если вы забывчивы, обязательно имейте копию календаря с необходимой информацией, чтобы суметь восстановить ее, если потребуется.

Сделайте контроль составной частью рабочего процесса

Процесс понедельного планирования позволяет вам охватить взглядом свою работу, уяснить свои задачи и планы, распределить время на предстоящей неделе и зафиксировать для памяти все, за чем нужно проследить. Составление графика выполнения запланированной на неделю работы придаст вам уверенность в том, что ни одно важное дело не будет упущено.

Как руководитель, менеджер или инспектор, вы должны использовать свои встречи с подчиненными один на один для того, чтобы проконтролировать выполнение возложенных на них обязанностей. Если вы проводите эти встречи регулярно в соответствии с графиком, ваши подчиненные знают, что их ожидает, и готовятся к этому. Они знают время, когда им придется отчитываться о проделанном, и объем работ, который должен быть к этому времени выполнен. Благодаря этому исключаются случайные проверки и персонал не отвлекается понапрасну от дела. Исполнители имеют возможность по очереди уточнить у вас, что и как должны делать они, а какая часть работы остается за вами. Они знают, что встреча состоится в определенное время и будет для них полезной.

Если вы приучите себя уделять в работе должное внимание средствам, облегчающим календарный контроль за исполнением проектов, вам будет значительно легче добиться профессионального успеха.

Выводы и рекомендации

1. Успешность и эффективность вашей работы зависит в первую очередь от того, насколько вы упорны в осуществлении своих намерений, другими словами, насколько хорошо вы отслеживаете и контролируете ход работ и их выполнение. Дела делаются благодаря вашим усилиям, и вы должны настойчиво доводить все до конца.

2. Осваивайте простые и удобные системы напоминаний, позволяющие охватить все проблемы и обратиться к наиболее важным аспектам вашей работы. Если на вашем столе куча бумаг с информацией о работах, которые должны быть выполнены, ликвидируйте беспорядок, сделав необходимые записи в органайзере или поместив бумаги в папку долгосрочных работ.

Тогда в нужный день местонахождение документа напомнит вам о необходимости заняться этой работой, а в графике уже будет выделено время на это.

3. Избавьтесь от кучи бумаг, напоминающих о необходимости выполнять разные работы, записывайте все в специальном журнале. Приучите себя к этому, и на вашем столе будет порядок. Берите журнал каждый раз, когда вы вспомните о чем-то, что нужно сделать, и захотите записать это. Используйте журнал, чтобы заносить в него поручения, данные или полученные в устной форме, и отслеживать их выполнение. Назначайте дату окончания каждой работы и вычеркивайте ее, когда работа выполнена. Журнал предоставляет вам возможность контролировать исполнение заданий, подсказывая, когда именно и что необходимо сделать, и следить за своевременностью выполнения работ.

4. Используйте календарные системы для планирования работ на целую неделю. Это повысит вероятность успешного составления графика и своевременного выполнения намеченных работ.

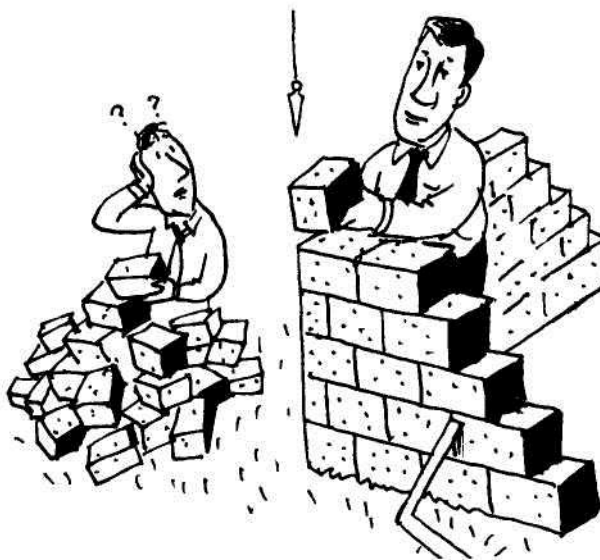
5. Научитесь не пренебрегать возможностями своей календарной системы. Большинство людей почти никогда не использует их в полной мере. Проявите немного воображения в сочетании с методом «проб и ошибок», и ваши возможности в осуществлении контроля за ходом и завершением работ превзойдут все ожидания.

6. Не пренебрегайте электронной техникой в ходе решения ваших проблем. Общедоступные карманные компьютеры не больше и не тяжелее обычного ежедневника или бумажных календарей и блокнотов, но они могут содержать огромные объемы информации. Практика показывает, что эти электронные органайзеры становятся все более популярными, успешно конкурируя с бумажными системами и постепенно вытесняя их. Помните, что органайзер предназначен для того, чтобы дать вам возможность отслеживать все свои дела, думать о выполнении работы, а не беспокоиться о том, как бы чего-нибудь не забыть.

7. Умение правильно поставить задачи своим подчиненным является прямым индикатором эффективности вашей работы. Качество работы зависит от вашей способности оценить содержание работ и рационально распределить задания между исполнителями. Правильно сформулировав задачи и распределив обязанности, вы повышаете продуктивность работы. Не забывайте, что, поручая кому-то работу, вы наделяете человека полномочиями, связанными с ее выполнением. Однако вы не освобождаетесь ни от обязанности руководить ходом выполнения работ и контролировать его, ни от ответственности за организацию работ и их результат.

8. Календарный контроль за ходом выполнения и завершением работ является частью рабочего процесса. Вы можете осуществлять этот контроль во время своих еженедельных встреч с каждым из непосредственно подчиненных вам сотрудников. Помните также, что в ходе этих еженедельных встреч исполнители уточняют, каков будет ваш личный вклад в этот этап работы. Осуществление контроля за ходом выполнения и завершением работ делает такие встречи полезным и надежным инструментом вашего взаимодействия с исполнителями, помогая и вам, и им работать лучше и эффективнее.

ГЛАВА ШЕСТАЯ: *Делайте хорошо сразу!*



Несделанное сегодня неизбежно придется делать завтра.

Авраам Линкольн

Обзор шестой главы

В этой главе вы узнаете, что:

- недостаточно делать только то, что вы считаете важным; нужно изучать ожидания клиентов и удовлетворять их потребности;
- совершенствование работы своей группы нужно начинать с совершенствования собственной работы;
- для кардинального улучшения работы нужно перестать работать по старинке и перейти к внедрению новых, более эффективных методов.

Итак, мы обсудили, как нужно организовать свою работу. Иногда можно ограничиться просто внесением усовершенствований в уже устоявшиеся методы работы. В других случаях приходится полностью пересматривать некоторые аспекты своей деятельности. Рабочий процесс является главной точкой приложения всех усилий, направленных на совершенствование и перестройку вашей деятельности. Наряду с программами постепенного улучшения качества работы, ориентированными на постоянное совершенствование существующих процессов, используются программы реконструкции, характеризующиеся разработкой и внедрением совершенно новых, отличных от ранее задействованных рабочих операций. В обоих случаях могут быть достигнуты значительные успехи в повышении продуктивности, особенно в производственной сфере. Без сомнения, в вашей компании осуществляется или обсуждается одна из таких программ. Программа ОПД является необходимым дополнением к программам совершенствования или реконструкции работы учреждения в целом. Эти программы дополняют друг друга. Вы должны использовать принципы совершенствования и реконструкции учреждения для оптимизации персональной деятельности.

Корни программы ОПД

Вначале 1980-х гг. я жил в Швеции и владел маленькой консалтинговой фирмой по торговле и маркетингу. Чтобы привлечь новых клиентов, я придумал уникальную для Швеции систему оплаты предоставляемых фирмой услуг: я не брал гонорар, пока клиент не добивался ощутимого результата. Благодаря этому мне удалось привлечь и заинтересовать компании, которые в конце концов стали прислушиваться к моим советам. Поскольку потенциальные клиенты ждали от меня рекомендаций по улучшению результатов их деятельности, моей главной задачей было выработать такие предложения, которые давали ощутимый результат. Так как я специализировался на продажах и маркетинге, мне часто удавалось добиться цели: объем продаж увеличивался и клиентура расширялась.

Следующей проблемой, с которой я столкнулся, было проведение кампании по торговле и маркетингу. Это оказалось проще, чем я себе представлял: все, что мне пришлось сделать, — это опросить сотрудников, что бы они сделали для достижения желаемых результатов. В большинстве случаев они знали, что надо делать.

Мне оставалось только разработать на основе их предложений план и передать его исполнителям. Здесь началось самое интересное: я вынужден был констатировать, что почти по всем пунктам этот план не был выполнен. У персонала не оказалось для этого времени. У них было слишком много других дел; кто-то болел; кто-то ушел в отпуск. Я оказался перед альтернативой: или побудить их реализовать мой план, или лишиться гонорара. Сотрудники компании изо дня в день бестолково тратили рабочее время, поэтому, чтобы помочь им в маркетинге и продажах, мне пришлось сначала организовать самих сотрудников, чтобы они смогли внедрить задуманное.

Мне удалось расширить сферу деятельности своей фирмы. Среди моих клиентов был филиал Svenska Handelsbanken, одного из наиболее преуспевающих шведских банков. Руководство наняло меня для решения вполне определенной задачи — увеличения сумм вкладов на сберегательные счета. Совместно с руководством и персоналом я разработал план по маркетингу, и тут началось самое трудное — реализация этого плана.

В Svenska Handelsbanken осуществлению этого плана мешали некоторые обстоятельства. Например, одним из элементов политики банка была периодическая смена персоналом обязанностей и рабочих мест. В результате каждые несколько месяцев сотрудники оказывались на новых рабочих местах, к которым должны были заново приспособливаться. И только через несколько недель им удавалось добиться некоторого подобия порядка на новом месте. А время шло.

Кроме того, вместо оформления каждой банковской операции немедленно некоторые кассиры предпочитали откладывать на потом те дела, оформление которых, как они полагали, должно занять много времени, создавая тем самым значительные заделы невыполненных работ. В то же время были и такие кассиры, которые выполняли все операции немедленно по ходу дела и не имели задолженностей.

Поскольку на столах сотрудников не было лотков для бумаг, поступающая почта хранилась на поверхности стола вместе с другими бумагами. Иногда отдельные сообщения оказывались погребенными под другими бумагами и оставались незамеченными.

Руководитель филиала была знающим администратором, но большую часть времени тратила на работу с клиентами. Из-за этого у нее не оставалось времени на организацию работы сотрудников.

Я начал с создания системы папок на каждом столе и борьбы с беспорядком. Благодаря этому если кто-то из сотрудников должен был занять новое рабочее место, для него незнакомое, он всегда знал, где что лежит. Я также попросил старшего кассира рассказать, как она организует свою работу. Ее метод стал эталоном проведения операций в филиале, и другие кассиры начали работать так же, не оставляя задолженностей. Мы организовали централизованное хранение почты в лотках, закрепленных за сотрудниками. Вскоре сами сотрудники стали вносить свои предложения по решению ряда проблем, внедрение которых привело к повышению продуктивности работы. В итоге банк заказал мне описание того, что я сделал в этом филиале, и попросил подготовить 50 инструкторов для внедрения программы ОПД в 500 своих филиалах.

На основе опыта работы с этим и многими другими клиентами в Швеции, а также в десятке других стран Европы и Северной Америки я пришел к заключению, что огромное большинство людей, обладающих хорошей профессиональной и технической подготовкой, достаточной для выполнения возлагаемых на них обязанностей, не имеют представления об основных принципах организации труда или о том, как эти принципы применяются.

Совершенствование рабочего процесса обычно понимается большинством как совершенствование компьютерных систем или производственных процессов. У многих людей весьма смутно развито представление о принципах организации персональной работы, и они редко, а то и никогда не придают этой стороне дела значения.

Наилучших результатов в работе над повышением продуктивности работы коллективов я стал достигать тогда, когда сконцентрировал свое внимание на повышении продуктивности персональной деятельности. Большинство людей не часто задумывается о том, как организовать свою работу, не считая этот вопрос важным. Но, однажды начав работать над тем, как организовать свою работу, они часто уже без моего вмешательства продолжают самостоятельные поиски в этом направлении, потому что убеждаются, что это повышает продуктивность их труда. Уильям Джеймс, знаменитый психолог и философ XIX столетия, говорил: «Человек добивается того, во что верит».

Кайзен

Кайзен (kaizen)¹ — это важнейшая организационная концепция, применяемая в производственной сфере в течение последних 50 лет. Японское слово *кайзен* означает «непрерывное совершенствование». Я бы добавил сюда слово «поэтапное», поскольку вижу необходимость в осуществлении малых последовательных усовершенствований, дающих основания считать их устойчивыми и необратимыми. Эти усовершенствования напрямую влияют на рабочие процессы. Поэтому я определил бы *кайзен* как «непрерывное поэтапное совершенствование рабочего процесса».

Значительное повышение продуктивности и качества в сфере производства за последние годы может быть объяснено широким применением концепции *кайзен*. Такие распространенные системы, как система всеобщего контроля за качеством (Total Quality Control), система всеобщего управления качеством (Total Quality Management), система 4С, базируются на этой концепции.

Применение концепции *кайзен* в сфере деятельности «белых воротничков» несколько сложнее, чем в производственной сфере. Работа менеджеров и обслуживающего персонала характеризуется большей неопределенностью, поэтому выполняемые ими операции описать однозначно сложнее, нежели производственные операции. Это в особенности касается их персональной деятельности.

До сих пор продуктивность работы «белых воротничков» часто оказывается очень низкой. Инструкторы нашего Института технологии бизнеса считают, что профессиональные конторские служащие теряют около 50% своего рабочего времени. Это вовсе не означает, что они бездельничают. Многие из них работают достаточно. Просто они не успевают выполнить то, что могут! Вспомните, как часто в конце дня, просматривая список запланированных дел, вы с удивлением обнаруживаете, как мало еще сделано, а день уже закончился.

Я спрашиваю моих слушателей, как часто они включают в список своих дневных дел такие, которые в случае их выполнения повысят продуктивность их работы. К сожалению, люди очень редко посвящают время тому, что может существенно усовершенствовать рабочий процесс. Между тем, коль скоро речь идет о возможностях повышения продуктивности работы, ничто не приводит к лучшим результатам, чем анализ собственного поведения и того, как вы выполняете возложенные на вас обязанности.

Если бы вы глубоко прониклись только одной этой мыслью и в полной мере применили ее на практике, вы могли бы не дочитывать эту книгу, и я был бы уверен, что сумел помочь вам

¹ Внедрение системы *kaizen* связано с именем Масааки Имам, создателя Института Kaizen — некоммерческой организации, занимающейся оказанием консультационных услуг и профессиональной подготовкой. — *Примеч. ред.*

работать более организованно и эффективно.

Программа ОПД — практическое средство повышения качества работы

Клиент одного из подразделений компании General Motors сказал:

Нас обучали многие специалисты, но только программа ОПД обеспечивает действенность управления временем и эффективность организации труда, потому что она применяется на месте, на рабочем столе и др., а это — прекрасная практика.

Усилия, направленные на совершенствование методов работы, сразу дают ощутимые результаты, которые побуждают вас распространять эти методы на другие рабочие процессы и вселяют желание постоянно их совершенствовать вплоть до заметных успехов. Кроме того, это экономит *время* и позволяет заняться совершенствованием все более широкого круга рабочих процессов.

4С

Японский подход к проблеме качества, не так давно привлечший внимание на Западе, носит название 4С, что означает:

Сей-ли Организация

Сей-тон Порядок

Сей-кедз Аккуратность

Сей-соу Чистота

Родиной стратегии 4С является Китай, но она была заимствована и успешно применена в Японии. Как утверждает Ингрид Абрамович в статье «Beyond Kaizen» («За пределами *кайзен*»), опубликованной в журнале «Success» (January/February 1994, p. 85), 4С выходит за пределы хорошо известной концепции постоянного совершенствования *кайзен*. Система *кайзен* направлена на совершенствование производственных процессов, в то время как 4С «предлагает обобщенный подход, помогающий каждому человеку добиться повышения уровня эффективности своей деятельности».

4С — это стиль мышления и работы. Это осознание необходимости действовать эффективно, осознание недостатков в своей работе и необходимости их устранения, готовность потратить время на совершенствование рабочего процесса, поиск наилучших методов работы и использование их, приведение в порядок своего рабочего места по окончании работы.

Стратегия 4С требует от работника: содержать рабочие материалы и рабочее место в чистоте; выполнять свою работу в строгом соответствии с принятой технологией; убирать после себя рабочее место. В компании, придерживающейся стратегии 4С, каждый, от генерального директора до секретаря, неуклонно выполняет эти требования в повседневной работе.

Эти нормы поведения (определяющие, как вы делаете свое дело) должны быть установлены и освоены сразу, если вы хотите работать как следует. Вы добьетесь этого, приняв все компоненты стратегии 4С и наведя таким образом порядок в вашем окружении и в вашей работе.

Изучение потребностей клиентов

В ходе разработки программы ОПД я столкнулся с интересным феноменом. При проведении обследований до и после внедрения программы для получения информации о результатах нашей работы, я спрашиваю участников программы ОПД, какую пользу они от нее получили. Как правило, от 85 до 90% наших клиентов добиваются замечательного прогресса в своей персональной деятельности, и значимость результатов для них определяется именно тем, что это их личные успехи.

Другой вопрос, который мы задаем в ходе таких обследований, касается того, как наши клиенты оценивают воздействие программы ОПД на работу своих сослуживцев. Сначала ответы на эти вопросы были сбивчивыми. Нам говорили: «Ну, на ее столе не стало чище», «Я так и не слышал, чтобы Сэм стал отвечать на поставленные вопросы быстрее». Мы обнаружили, что программа ОПД повышала способность людей делать то, что важно для них, но, по их мнению, поведение и стиль работы окружающих менялись не в той мере, как им хотелось бы. С этого времени мы стали просить наших слушателей выяснять, чего от них ждут и в чем нуждаются их сослуживцы, и считаем удовлетворение этих нужд одной из своих основных задач. Это важный компонент успеха.

Таким образом, из этого мы вынесли урок, что важно делать не только то, что кажется важным вам, но и то, что представляется важным другим. Вы должны выяснять потребности своих коллег, сослуживцев, всех своих «клиентов», внутренних и внешних. Программа ОПД позволит вам не только узнать, что нужно вашему окружению, но и лучше реагировать на эти запросы за счет хорошей организации работ.

Проше самому сделать что-либо хорошо, чем объяснить, почему ты сделал это плохо.
Народная мудрость

Эталонное тестирование

Эталонное тестирование, сравнение того, что вы делаете, с лучшими образцами является важнейшим средством повышения качества результатов вашей работы. Оно показывает, насколько хорошо вы что-то сделали, и, как правило, подсказывает, как сделать это лучше. В рамках программы ОПД сначала определяют лучшие системы организации персональной деятельности и потом вырабатывают эталон для сравнения с ним методов работы каждого исполнителя.

Необходимо выбрать лучших работников из вашего коллектива, подобных старшему кассиру в шведском банке, и положить методы их работы в основу работы каждого. Если налицо большая разница между качеством работы лучших и средних исполнителей, необходимо выяснить, как работают лучшие и за счет чего они добиваются более высоких, чем остальные, результатов.

Превентивный подход

Программа ОПД перенастраивает вас с готовности реагировать на неприятные ситуации на стремление к предотвращению их. Организация надежного планирования позволяет заглянуть в будущее и предвидеть возможные затруднения. Качественное планирование предупреждает вас о них и предусматривает соответствующие меры. Не только предвидение затруднений, но и своевременное принятие превентивных мер, неуклонное следование принципу *Сделайте это сейчас же* побуждает вас делать все возможное для того, чтобы предотвратить их возникновение.

Неуклонное совершенствование

Джозеф Джуран, американский консультант по повышению качества работ, создавший управляющие системы, которые планируют качество работ, осуществляют контроль за ним и обеспечивают его повышение, обращает особое внимание на необходимость планирования неуклонного постепенного повышения качества от задания к заданию. Д-р Джуран подчеркивает, что задача руководства заключается в тщательном планировании качества и управлении его достижением. Руководство обязано реализовать концепцию наращивания качества на всех уровнях деятельности учреждения. Оно должно обеспечить рост квалификации и знаний персонала, его умения планировать свою работу и добиваться повышения качества и продуктивности.

Постепенность изменений

Люди всегда испытывают трудности при осуществлении изменений. Последовательное совершенствование рабочего процесса связано с постоянными изменениями. Руководство обычно торопит, но более опытные менеджеры предпочитают приучать людей к переменам постепенно, шаг за шагом.

Постепенные изменения трудно осуществить, если задачи, стоящие перед каждым исполнителем, и желаемые конечные результаты ясно не определены, а решение этих задач и достижение результатов не взяты под постоянный контроль. Управление работами, распределение времени, организация рабочих мест, календарный контроль за ходом выполнения и завершения работ — все это компоненты постепенного совершенствования рабочего процесса.

Сточки зрения программы ОПД процесс повышения качества включает в себя три ингредиента:

- определение того, что должно совершенствоваться;
- планирование процесса совершенствования;
- осуществление запланированных мероприятий.

Программа ОПД и реорганизация

Максимальную пользу программа ОПД приносит людям, которые решили не просто несколько улучшить результаты своей работы, а внести в нее коренные изменения и начать работать по-новому. Вы можете видеть много способов осуществить эти преобразования, но не будете готовы реализовать их, пока не укрепитесь в своих намерениях и не наберетесь терпения настойчиво проводить их в жизнь. В своей книге «Reengineering the Corporation» («Реорганизация корпорации») (HarperCollins Publishers, Inc. , 1993) Майкл Хаммер и Джеймс Чампи утверждают, что, если вы хотите добиться радикальных изменений в своей работе, необходимо подвергнуть анализу свои устоявшиеся представления и задаться вопросом, почему происходят определенные вещи. Чтобы проиллюстрировать некоторые сомнительные и ложные представления, которые могут быть у вас об управлении персональной деятельностью, я использую предложенную Хаммером и Чампи схему из их «Реорганизации корпорации».

Представление. Человек должен выполнять работу, исходя из приоритетов.

Комментарий. Это верно только отчасти. Я рекомендую периодически выделять время на мелкие, надоедливые повседневные дела, поскольку, пока они не выполнены, очень трудно сконцентрировать внимание на действительно приоритетных работах.

Вывод. Сначала нужно навести порядок на своем рабочем столе. Затем обеспечить эффективное и своевременное выполнение повседневных операций, чтобы получить возможность посвятить большую часть своего времени важным, приоритетным работам.

Представление. Планирование — это просто потеря времени, потому что постоянно возникает необходимость делать что-то, не предусмотренное планом и препятствующее его выполнению.

Комментарий. Без планирования вы постоянно пробуксовываете, работаете вслепую и проявляете непоследовательность. В результате на работу уходит гораздо больше времени, тем более что время поглощается мимолетными делами, с которыми вам приходится сталкиваться постоянно. Если процесс планирования плохо поставлен, работа будет занимать больше времени, чем нужно, а это, в свою очередь, будет отвращать вас от желания составлять планы.

Вывод. Определите ключевые работы, за которые вы несете ответственность, и любыми

имеющимися средствами (лучше с помощью компьютера или других электронных устройств) разработайте отдельные планы выполнения каждой из них. Это позволит вам отслеживать и контролировать дела, которые должны быть выполнены в плановом порядке. Превратите планирование в созидательный процесс.

Представление. Если хаос на столе отображает хаос в голове, о чем говорит чистый стол? Бытует представление, что беспорядок и неаккуратность свойственны творческим натурам.

Комментарий. Творческие способности не зависят от беспорядка. Чтобы сделать дело, вы должны хорошо организовать свою работу и привести в систему все операции, позволяющие выполнить ее как положено. Тогда у вас будет больше времени для творческой работы.

Вывод. Создайте такую рабочую обстановку, чтобы иметь достаточно времени для творческой работы. Определите необходимое для выполнения творческих операций время и создайте такие условия, чтобы иметь возможность использовать его продуктивно.

Представление. Я слишком занят своей непосредственной работой. Я не могу тратить время на то, чтобы все записывать, — это можно делать по ходу дела.

Комментарий. Каждая работа начинается с подготовительной стадии. Время ее выполнения и качество напрямую зависят от того, насколько четко вы с самого начала представляете себе, что и как нужно делать. Написание плана работ побуждает вас четче сформулировать стоящие перед вами задачи.

Вывод. Каждую неделю отводите время на составление графика работ. Сделайте это вашей привычной рабочей операцией и постоянно ищите пути повышения эффективности ее выполнения.

Представление. Он закончил колледж, поэтому должен знать, как следует обращаться с бумагами и эффективно работать в офисе. **Комментарий.** Профессиональные знания отнюдь не гарантируют, что человек знает, как лучше всего работать, и имеет хорошие рабочие навыки. Люди тратят попусту в среднем до 50% времени из-за плохой организации своего труда.

Вывод. Обратите особое внимание на совершенствование персонального рабочего процесса. Проведите переподготовку персонала по системе наподобие программы ОПД.

При анализе ваших представлений вы можете начать с определения возможности или невозможности выполнять вашу работу не так, как вы это делаете сейчас.

Реорганизация и технология

Как уже отмечалось, две самые распространенные жалобы, которые приходится слышать, это сетования на то, что, во-первых, слишком много времени уходит на совещания и, во-вторых, невозможно окончить работу в срок, если исполнители не выполняют вовремя свою часть работы. Немногие из ранее предлагавшихся решений этих двух старых проблем приводили к желаемым результатам. Поэтому эти два аспекта работы всегда были первоочередными кандидатами на реорганизацию.

Представьте себе сокращение времени, уходящего на совещания, на 75%.

Представьте себе, что люди, выполняющие свою часть работы параллельно с вами, работают в таком режиме, что вам не приходится ждать их результатов, необходимых для выполнения вашей части работы.

Технология работы в офисе должна давать возможность избавиться от этих двух очень трудных, имеющих глубокие корни проблем. Сейчас имеется групповое программное обеспечение и системы управления базами данных, которые позволяют исполнителям осуществлять такой обмен информацией, для которого раньше было необходимо личное общение. Каждый может передавать свою и получать чужую информацию через сеть персональных компьютеров, что резко снижает необходимость личного общения и связанные с этим потери времени.

Я не утверждаю, что нужно совсем отказаться от личного общения. В этом нет

необходимости, да это и нежелательно. Личные контакты остаются очень важным элементом рабочего процесса. Однако возможность сократить излишнюю продолжительность этих контактов за счет использования новых, более эффективных (и более удобных) способов обмена информацией позволяет нейтрализовать главные причины потери времени.

Другим преимуществом использования группового программного обеспечения и компьютерных сетей является возможность осуществлять обмен информацией с другими людьми в любое время, не ожидая назначаемых совещаний и встреч и не связываясь с ними по телефону.

Большая часть проблем календарного контроля и задержек, с которыми вы сталкиваетесь в ходе выполнения работ, связана с тем, как организовано взаимодействие в коллективе. В книге «Реорганизация корпорации» Хаммер и Чампи акцентируют внимание на необходимости ограничения бюрократических процедур и недостатков в организации работ.

Чаще всего работа представляет собой последовательность взаимосвязанных операций. После выполнения некоторой ее части вам, как одному из исполнителей, для того чтобы перейти к следующему этапу, могут понадобиться результаты работы кого-то из соисполнителей. Даже если вы работаете по параллельным планам, преодоление этих проблем связано с определенными трудностями. Как отмечают Хаммер и Чампи, параллельная работа связывает в рамках одной общей схемы многих одновременно работающих людей. «Обычно, — пишут Хаммер и Чампи, — результаты выполнения разных разделов работы не стыкуются друг с другом, потому что, даже если все группы работают на основе единого плана, изменения — часто весьма полезные — вносятся по ходу работы без согласования с другими группами соисполнителей. Поэтому может случиться так, что придется все начинать с нуля». Эта проблема может быть решена только на основе такой технологии, которая позволяет параллельно работающим соисполнителям знать о ходе работ друг друга. В рамках такой технологии любые изменения, осуществленные одной группой исполнителей работы, должны немедленно становиться известными другим исполнителям.

Мой опыт приобщения тысяч людей к программе ОПД свидетельствует о том, что большинство склонно к постепенному совершенствованию процессов выполнения рабочих операций. Они больше приспособлены к освоению пошаговых изменений и усовершенствований в принятых ранее методах работы. Но для достижения на основе применения программы ОПД впечатляющих результатов чаще всего необходим радикальный пересмотр укоренившихся взглядов на рабочий процесс. Такой подход почти всегда зависит от характера используемой технологии. Наибольших успехов при использовании программы ОПД добиваются те, кто придает первостепенное значение планированию и организации своей работы. Для успешного применения программы ОПД необходимо достижение высокого уровня планирования и организации всех выполняемых вами рабочих операций.

Выводы и рекомендации

1. Программа ОПД может стать определяющим фактором вашего успеха и успеха вашей компании. Эта программа направлена на совершенствование организации вашей работы. Высокий профессиональный и технический уровень работников сам по себе не обеспечивает успешного выполнения работы; необходимо научиться понимать принципы ее организации и правильно применять их в повседневной работе.

2. Программы постепенного улучшения качества работы ориентированы на постоянное поэтапное совершенствование *существующих* процессов. Наряду с ними используются программы реконструкции, предполагающие разработку и внедрение принципиально *новых*, отличных от задействованных ранее рабочих операций. В ходе совершенствования и повышения продуктивности вашей деятельности и работы связанных с вами крупных коллективов каждый из этих подходов может оказаться полезным.

3. Программа ОПД способна помочь вам не только в решении проблем, с которыми сталкиваетесь лично вы, но и проблем, касающихся людей из вашего окружения. В число задач программы входит предоставление вам средств для удовлетворения ожиданий и потребностей и

ваших коллег, и вас самих.

4. Выберите модель эталонного тестирования, которую вы будете использовать для повышения продуктивности и качества работы.

5. Проанализируйте ваши предпочтения и возможности. После этого относительно каждой операции вы сможете решить, стоит ли реорганизовать ее полностью или достаточно изменить частично.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ: Менеджер, решающий вопросы на месте



Малые проблемы возникают, когда вы ждете, что люди придут к вам, — к ним нужно идти самому. Большие проблемы возникают, когда люди не понимают, что о них есть кому позаботиться.

У. Эдвардз Деминг

Обзор седьмой главы

В этой главе вы научитесь:

- успешно руководить людьми;
- рационально использовать высвободившееся время;
- применять один из наиболее эффективных способов распределения работы между подчиненными;
- осуществлять эффективное руководство на основе постоянного общения с подчиненными на их рабочих местах.

Однажды я внедрял программу ОПД на одной английской фабрике. Среди слушателей были менеджеры, администраторы и начальники цехов. Меня сопровождали несколько инструкторов, и мое участие в работе, по существу, свелось к изложению общих принципов программы и обучению первым шагам ряда слушателей. Один начальник цеха с особым энтузиазмом воспринял программу. Он старался узнать абсолютно все о ней и о том, как ее наилучшим образом использовать. Я сказал ему: «Если эта программа подходит вам, постарайтесь понять, что она может дать людям, которые вместе с вами работают».

Мне удалось убедить его, что будет правильным использовать появившееся у него свободное время на то, чтобы ежедневно ходить по цеху и общаться с работниками, выяснять из первых рук, в чем они нуждаются для улучшения условий своего труда и повышения его продуктивности.

Когда несколько месяцев спустя я возвратился на фабрику, мы встретились с этим

начальником цеха. Он с воодушевлением рассказал о своем опыте использования программы ОПД и поинтересовался, знаю ли я о забастовке, которая охватила фабрику месяц назад. Я ответил, что слышал об этом, но не в подробностях. Он спросил: «Знаете ли вы, что бастовала вся фабрика, кроме моего цеха?» И рассказал, что когда руководство поинтересовалось, почему только его цех не присоединился к забастовке, выяснилось, что у его работников не было никаких претензий. Они говорили, что все недостатки в организации работ были ликвидированы начальником цеха за предшествующие месяцы.

Методы работы этого начальника цеха описаны в этой главе.

Управление, приближенное к исполнителю

Одним из самых важных методов управления, позволяющих обеспечить эффективность и высокое качество организации труда, является управление, приближенное к исполнителю, основанное на обходе рабочих мест подчиненных, так называемое видимое руководство.

В процессе обхода рабочих мест, непосредственного общения с сотрудниками, наблюдения за тем, как они работают, выяснения проблем, с которыми они сталкиваются, я разрабатывал программу.

Несколько лет" назад я работал менеджером в бизнесе, в котором служащие были очень загружены обслуживанием клиентов, производством и доставкой продукции. Под моим началом было около 200 человек. Как правило, мой рабочий день был занят совещаниями с руководством, посвященными обсуждению внутренних проблем, встречами с клиентами, работой с массой бумаг, в основном касающихся обработки запросов вышестоящих руководителей разных уровней. В мою задачу входило изучение «узких мест» в процессе управления. Я почти не имел возможности покинуть офис.

Две вещи помогли мне изменить положение. Во-первых, я сумел лучше организовать свою работу. Мне удалось установить правильный режим работы с моим секретарем, и я стал более эффективно работать с бумагами. Во-вторых, освободившееся после реорганизации своей работы время я посвятил работе вне офиса и начал обходить рабочие места. Около половины своего рабочего дня я проводил, общаясь с моими подчиненными. Я останавливался у рабочего стола или рабочего места, садился и обсуждал с работником условия и методы его работы. Скоро мне стало ясно, что, хотя в большинстве своем они работали много, качество и эффективность их работы были невысокими. Как правило, всюду царил беспорядок.

В начале этих обходов рабочих мест мне пришлось столкнуться с подозрительным отношением сотрудников. Они недоумевали, зачем я подхожу к ним и что высматриваю. Но, когда они заметили, что, возвращаясь к ним снова и снова, я проявляю живой интерес к условиям, в которых они работают, подозрительность быстро улетучилась. Вскоре они стали откровенно делиться со мной своими проблемами и трудностями. Я внимательно все выслушивал и старался по мере возможности учитывать их пожелания, касающиеся изменения условий труда.

Если мне не удавалось удовлетворить их нужды, при последующих встречах я чувствовал себя очень неловко. Постоянные обходы рабочих мест вынудили меня эффективно решать возникающие проблемы, разумеется, главным образом те, в необходимости решения которых я убеждался сам.

Я выяснил, что большинство людей, которыми я руководил, не имели ясного представления о том, как работать эффективно, причем нельзя сказать, что они не старались, — на самом деле они работали даже больше, чем нужно. И тогда я понял, что, если мне удастся помочь им сделать что-то для совершенствования применяемых ими методов работы, я сам, как руководитель, стану работать более эффективно.

Эти обходы рабочих мест очень помогли мне. Я слушал, реагировал на услышанное и помогал людям наилучшим образом организовать свою работу и делать то, что от них требовалось. Я учил их организации и совершенствованию рабочего процесса, помогал им мобилизовать свои профессиональные навыки и правильно применять их. Это не сводилось к простым разговорам — я действительно влиял на рабочий процесс и совершенствовал его. Я не только слушал, я наблюдал. Заметив что-то, что вносит дезорганизацию в работу, старался

выявить скрытые причины. При этом часто выяснялось, что люди просто не обращали внимания на реальные условия, в которых они работали.

Например, я мог попросить человека очистить его стол. Когда он выполнял мою просьбу, стол осматривал я. И чаще всего выяснялось, что на многие вещи он просто не обращал внимания.

Я поверил в «черные дыры», или, по крайней мере, в феномен «черной дыры» в организациях, в которые, если что-то послать, это может как сквозь землю провалиться и никогда потом не обнаружиться. Так вот, эти «черные дыры» обычно оказываются ящиками столов или папками. Вещи просто запикивают в них без предварительной обработки.

Почему многие важные данные остаются необработанными? Причин много: плохие рабочие навыки, откладывание дел со дня на день, неясные представления о том, что нужно делать, нечеткое планирование, неправильная организация работы, слабое руководство и многое другое. Любопытно, что очень редко причиной плохих результатов служат недостаточная интенсивность работы или отсутствие стремления ее выполнить. Чаще людей не уполномочивают решать проблемы, с которыми они сталкиваются. Или они считают, что какие-то дела трудно перепоручить, хотя у потенциальных исполнителей эти дела не вызвали бы особых затруднений. Или им кажется, что положение безвыходно, и они заранее опускают руки.

Нередко причиной таких нездоровых настроений становятся непродуманные инструкции, непродуктивные методы работы и Неэффективная организация рабочего процесса. Отмена этих правил и формирование новых стандартов почти всегда повышает и настроение людей, и продуктивность их труда. Проблемы, кажущиеся непреодолимыми или трудноразрешимыми, в большинстве случаев легко решаются при правильном подходе руководства к организации рабочего процесса. Например, если кому-то из сотрудников для выполнения стоящих перед ним задач необходим компьютер, я прилагаю все усилия, чтобы немедленно приобрести его, и тогда у работника будет все необходимое для качественного выполнения своей работы.

Обходя рабочие места, я нашел очень действенный способ обучения людей. Я просматриваю с ними вместе одно за другим отложенные дела, и мы тотчас же начинаем их делать. В ходе этой работы обнаруживаются дела, не сделанные просто по привычке откладывать работу на потом, или из-за непонимания поставленных задач, или из-за непродуманных правил, которые мешают людям сделать то, что от них требуется. Мне никогда не удалось бы узнать о существовании этих проблем, только опрашивая людей, потому что, как это часто случается, если бы работники знали, в чем их проблемы, они бы их давно решили. Я вникал в рабочие процессы и методы работы, чтобы выяснить, каких средств не хватало, где возникали сбои, что осложняло людям выполнение возложенных на них обязанностей.

Придерживаясь этих методов руководства, я за очень короткий промежуток времени добился того, чего мне не удавалось никогда — очевидных для всех положительных результатов. Офисы стали чище. На папках с бумагами появились метки, их стало легко находить и использовать. Люди стали гордиться окружающей обстановкой. Они стали совместными усилиями устранять проблемы, осложняющие их труд. Чем больше я вникал в условия работы сотрудников, тем ошутимее становились положительные сдвиги.

Чем больше времени я проводил за пределами своего офиса, общаясь с людьми во время работы — обсуждая, наблюдая, тестируя, принимая решения, устраняя то, что мешало работе, координируя, — тем лучших реальных результатов нам удавалось добиться и тем легче мы их добивались. Это было совершенным откровением для меня.

С тех пор я имел возможность наблюдать, как работают многие компании, и с полным основанием смею утверждать, что руководители и менеджеры не используют метод управления на основе посещения рабочих мест в должной мере. Консультируя компании, я очень часто слышал от их сотрудников, что они никогда не видели своего босса у себя в офисе. Большинство менеджеров признает концепцию приближения управления к исполнителю только на словах.

Я настоятельно советую вам использовать время, которое вы сэкономите с помощью программы ОПД, для общения со своими сотрудниками на их рабочих местах и стать менеджерами, решающими вопросы на месте. Тогда отдача от программы ОПД будет максимальной. Давайте разберемся, как это происходит.

Пример управления на рабочем месте исполнителя

Одним из самых замечательных руководителей, которых я когда-либо встречал, был директор банка в Люксембурге. Он всегда опережал своих коллег-банкиров, неизменно получая из года в год, в хорошие и плохие времена, от 20 до 25% прибыли.

Аккуратность и упорядоченность были его мантрами. Он сидел в открытом кабинете за чистым рабочим столом без ящичков. Ящички, по его мнению, служат для того, чтобы скрывать невыполненную работу, поэтому он предпочитал обрабатывать бумаги сразу и направлять их по назначению. Свою работу он выполнял немедленно и легко давал задания другим. Его редко можно было застать за столом, потому что большую часть времени он проводил на одном из семи этажей здания. Он ненавидел совещания и свел их к минимуму, считая, что это пустая трата времени. Те, которые ему все же приходилось проводить, он назначал на время до открытия или после закрытия банка, поэтому они были очень краткими и деловыми.

Он ненавидел беспорядок и, сталкиваясь с ним, давал это понять каждому. В банке была довольно большая текучесть кадров — это был иностранный банк, в котором регулярно проводились обучение и обмен опытом с персоналом из центрального офиса, находящегося за пределами Люксембурга. Но постоянными требованиями, предъявляемыми к старым и новым сотрудникам, были: больше порядка, быстрее, не накапливайте работу, *Сделайте это сейчас же!*

Роль директора сводилась к определению стоящих перед банком задач, выработке направленной на решение этих задач стратегии и организации их выполнения. А в этом ему не было равных!

Почему управление на рабочем месте исполнителя так эффективно

Управление, приближенное к исполнителю, приводит к замечательным результатам. На рабочих местах своих сотрудников вы начинаете видеть и слышать то, чего иначе бы не увидели и не услышали. Общение с ними побуждает вас ставить новые вопросы, развивает вашу коммуникабельность и способность к восприятию нового. Наиболее сложные проблемы не решаются с первого раза, но, совершенствуя работу каждого из своих подчиненных, вы повышаете отдачу от их труда. Вы получаете возможность контролировать рабочий процесс, формулировать проблемы и оценивать варианты их решения.

Проблемы, связанные с недостаточной продуктивностью работы персонала, часто обусловлены вещами, от него не зависящими. Для решения этих проблем люди, работающие в разных подразделениях, могут кооперироваться, несмотря на наличие у них собственных приоритетов. Только руководитель может свести усилия этих групп людей с разными интересами воедино и разработать на этой основе удовлетворяющие всех решения. Посещая рабочие места, беседуя с сотрудниками и наблюдая за их работой, вы получаете возможность ознакомиться с реальными проблемами и помочь их решению.

Вторая причина действенности метода управления, приближенного к исполнителю, связана с тем, что люди ощущают столь нужное им внимание со стороны руководства. Стоит вспомнить результаты обследования, проведенного в конце 1930-х гг. в компании Western Electric. Там провели эксперимент по повышению продуктивности на рабочих местах. В ходе этого эксперимента выяснилось, что увеличение степени освещенности в производственных помещениях значительно повысило производительность труда. Тогда было принято решение проверить, что получится, если освещенность в производственных помещениях уменьшить. Как ни странно, производительность вновь повысилась. Вывод из этих экспериментов был таков: когда к нуждам работников проявляется внимание, продуктивность их труда возрастает, даже если в результате этого внимания делаются ненужные вещи.

Если, обходя рабочие места, вы проявляете заботу о проблемах и нуждах людей, занятых на производстве, продуктивность их труда растет. Концентрируя в процессе управления, приближенного к исполнителю, свои усилия на совершенствовании рабочего процесса, вы значительно повысите отдачу от своей работы.

Личное общение

Очевидное для других часто ускользает от нашего внимания. Самолюбие часто мешает нам говорить о недостатках, в особенности при общении с руководством. Отсутствие откровенности разделяет руководство и исполнителей работ, зачастую создавая между ними пропасть. Преодолеть это отчуждение лучше всего удастся в процессе личного общения с глазу на глаз. Обсуждение проблем на том уровне, на котором они возникли, и там, где они возникли, делает его более эффективным; поэтому лучше всего проводить его на соответствующем рабочем месте. Общение становится откровенным, вы задаете людям вопросы о том, как они работают, что делают, что может облегчить их жизнь и работу. Быть руководителем, решающим вопросы на месте, значит общаться с людьми, задавать им вопросы и делать наблюдения, помогающие лучше увидеть, услышать и понять имеющиеся проблемы.

Обходя рабочие места, я часто прошу слушателей программы ОПД кратко изложить стратегию выполнения их работы. Руководитель одной из групп, осваивающих эту программу, был поражен тем, что ни один из членов его группы, кроме него самого, не смог сделать этого. Во время обсуждения со мной этого факта он сказал, что считал стратегию компании понятной каждому, так как она освещалась в опубликованном годовом отчете и детально обсуждалась с персоналом на двух совещаниях.

Меня все это не очень удивило. За много лет работы с компаниями я только раз или два сталкивался с тем, что служащие имели реальное представление о стратегии компании. Очень часто у компаний стратегии вообще не было, да и имевшие стратегию о ней особо не говорили.

Если вы хотите что-то сообщить, если у вас есть план, который нужно изложить исполнителю, если вы стараетесь придерживаться определенной стратегии или хотите довести до чьего-либо сведения свое видение будущего, нет лучшего способа, чем личное общение с соответствующими людьми.

Руководитель, решающий вопросы на месте, постоянно утверждает свое понимание задач компании и ее стратегии словом и делом. Если стратегия компании направлена на достижение преимуществ в конкурентной борьбе путем существенного повышения качества обслуживания клиентов, руководитель, решающий вопросы на месте, демонстрирует это своими действиями в первую очередь в отношении сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, а зачастую и в отношении самих клиентов. Все аспекты этих отношений становятся более эффективными за счет общения с сотрудниками на их рабочих местах.

Метод календарного контроля

В пятой главе обсуждалось значение метода календарного контроля при выполнении работы. При контакте с исполнителем на его рабочем месте этот метод становится частью вашего рабочего процесса. Общение с сотрудниками на местах — это чудесная возможность контролировать ход исполнения работ.

Выдача заданий подчиненным

Когда я обсуждаю с руководителями их ошибки при выдаче заданий подчиненным, очень часто от них приходится слышать сетования на то, как заняты их люди и как велики будут испытываемые ими перегрузки, если перед ними поставить дополнительные задачи. Это впечатление нередко обусловлено видом заполненного бумагами стола или разговорами о том, как часто сотрудник или сотрудница задерживается в конце рабочего дня. Управление на рабочем месте даст вам более ясное представление о степени загруженности ваших сотрудников. Более того, вы увидите, что задания можно распределить иначе. Мой опыт подтверждает, что когда руководитель вникает в подробности выполнения операций на рабочих местах, он начинает

гораздо рациональнее распределять работы и давать задания подчиненным.

Что делает руководитель, решающий вопросы на месте?

Руководитель, решающий вопросы на месте, обеспечивает предоставление ресурсов, стимулирование, обучение и инструктаж сотрудников, необходимые для выполнения ими своей работы возможно более эффективными и продуктивными методами. Он добивается этого в ходе постоянных личных контактов с непосредственными исполнителями, посещая их рабочие места.

Концентрируйте внимание на рабочем процессе

Для эффективной работы руководителю, решающему вопросы на месте, прежде всего нужно сконцентрировать свое внимание на рабочем процессе. Мой опыт показывает, что руководители, как правило, в достаточной мере воздействуют на персонал, заставляя его много работать, но это воздействие редко касается того, *как* надо выполнять работу.

Если вы поможете своим сотрудникам разобраться в процессе работы, у вас появятся основания надеяться, что они продолжат совершенствование рабочего процесса и им станет легче работать. Это позволит им решить самые важные задачи и в то же время повысит качество результатов их труда.

Вот на что вы должны обратить особое внимание. Насколько хорошо организованы люди? Обеспечены ли они информацией, необходимой для них и для окружающих, и насколько она доступна? Есть ли у них нужные для работы инструменты и в исправном ли они состоянии? Насколько рационален режим их работы? Планируют ли они свою работу? Не откладывают ли выполнение работы со дня на день? Хорошо ли представляют себе, насколько их труд вписывается в общую схему производства?

Лучше всего осуществлять изменения последовательно и постепенно. Руководитель, решающий вопросы на месте, не станет перегружать персонал слишком большим числом изменений сразу. Обычно вполне достаточно поставить перед сотрудниками несложные задачи и контролировать своевременность их решения. Имейте в виду, что, после того как вы обещали помочь сотруднику в решении стоящей перед ним задачи и не сделали этого, вам будет очень трудно смотреть ему в глаза. Как быть? Срочно выполнить обещание. Взяться за решение проблемы. И пока она решается, поддерживать контакты с персоналом, доводя до его сведения, что вы стараетесь сделать все возможное, и разъясняя, что стоит на вашем пути.

Создание рабочих групп

При осуществлении визуального руководства ходом работ нередко выясняется, что выполнение кем-то из сотрудников стоящей перед ним задачи зависит от работы других членов коллектива. В каждой организации создаются рабочие группы. Во всяком случае, так устроены все организации. Управление на рабочих местах исполнителей дает вам прекрасную возможность узнать каждого, кто входит в команду, и определить, каков его вклад в решение каждой задачи. Теперь в ваших силах наилучшим образом реорганизовать рабочий процесс и распределение обязанностей в коллективе. Общение с работниками на рабочих местах оказывается эффективным инструментом реорганизации. Вы можете значительно активизировать деятельность рабочих групп, ликвидировав барьеры между их членами. Без личного общения с коллективом очень трудно бороться с произвольными правилами и барьерами, которые могут препятствовать плодотворной работе объединений.

Не засиживайтесь за рабочим столом

Один крупный руководитель подразделения производственной фирмы, у которого находились в подчинении 900 человек, пришел к выводу, что ему крайне необходимо реализовать принципы управления на рабочих местах. Но, как он говорил, у него никак не хватало на это времени. Он был постоянно занят другими проблемами, совещаниями и срочными делами. Он никак не мог оторваться от своего стола.

Решение, которое мы с ним нашли совместными усилиями, оказалось довольно простым. Он должен был каждое утро проводить на рабочих местах своих сотрудников и не появляться в офисе раньше часа пополудни. Интересно отметить, что, уделив чуть больше внимания организации своего рабочего времени, ужесточив отбор поступающей информации, оптимизировав процесс передачи поручений своему окружению и сократив таким образом потери своего времени, он смог ежедневно покидать офис раньше, чем прежде, и выкраивать от четырех до пяти часов для посещения своих подчиненных.

«Привязанность к столу» — это очень распространенная болезнь руководителей. Некоторым избавиться от нее помогает простое занесение в свой рабочий график обхода рабочих мест перед тем, как усесть за свой рабочий стол. Еще лучше стараться его избегать. Один руководитель вел свой бизнес с помощью доски для информации. Отсутствие рабочего стола побуждало его почти все время проводить со своими подчиненными на их рабочих местах. Для важных встреч и совещаний использовался конференц-зал офиса.

В своей книге «Thriving on Chaos» («Преуспевание в хаосе») (Alfred A. Knopf, Inc., 1987) Том Питерз приводит историю другого менеджера, который избегал работы за своим столом и пользовался «небольшими рабочими отсеками в двух отделах: круглым столом с тремя креслами и шкафом для файлов в коридорчике у входной двери». Это облегчало сотрудникам доступ к руководителю, в то время как он сам мог работать с секретарем и разбираться с почтой. Мне нравится эта идея. По крайней мере, если у вас нет стола, вам негде держать лишние бумаги и материалы, которые вы никогда не используете.

Начните с самого себя

Человеку свойственно искать причины трудностей за пределами досягаемости. Но, приложив совсем немного усилий, можно улучшить многое вокруг себя самостоятельно. Так всегда и бывает, когда в компании осуществляется совершенствование рабочего процесса. Если вы погонитесь за журавлем в небе — новой компьютерной системой стоимостью 9 миллионов долларов, а у вас при этом нет на нее денег или окажется, что ее установка займет два года, — вы тем временем упустите сотни усовершенствований.

Электронные средства, облегчающие управление на рабочем месте исполнителя

Как руководителю, вам, возможно, приходится иметь дело с несколькими нижестоящими уровнями управления, отделяющими вас от непосредственных исполнителей работ. Это может создать серьезные проблемы. Решение их следует искать на пути применения достижений электроники. Одним из способов реализации управления, приближенного к исполнителю, является применение электронной техники. Если вы не можете часто посещать своих сотрудников на их рабочих местах, электроника придет вам на помощь.

Электронная почта является одним из таких средств. Предоставление служащим всех уровней возможности делиться как проблемами, так и предложениями, касающимися их решения, способствует улучшению процессов коммуникации. Ваше периодическое физическое присутствие на рабочих местах сделает контакты с помощью электронной почты еще более эффективными.

В малом бизнесе осуществление прямой связи через сеть персональных компьютеров на

основе использования имеющегося программного обеспечения не связано с большими затратами. Программное обеспечение Lotus Notes легко приспособить для нужд вашего бизнеса. Доступ к необходимым базам данных может быть обеспечен в любой географической зоне через телефонную сеть. Любой сотрудник организации получает возможность участвовать в разрешении важных вопросов и проблем, поставленных вами или кем-то другим. Большинство телефонных компаний предоставляет услуги электронной почты, и, имея персональные компьютеры и модем, вы можете общаться с сотрудниками.

Управление на рабочем месте исполнителя и альтернативный офис

Управление, приближенное к исполнителю, предполагает выполнение в одном и том же месте управленческих функций и работы с персоналом. Но, как известно, современная индустрия стремится к возможно более тесному приближению персонала к клиенту. Для работников торговли и сервиса это обычно означает пребывание вне офиса в контакте с клиентами. Многие ведут работу из дома, по крайней мере, часть времени. Модель альтернативного офиса (нестандартный дизайн офиса, при котором у персонала нет постоянных рабочих мест или столов) затрудняет выяснение вопроса, где находится работник в данное время. Что должен в этих условиях делать руководитель, решающий вопросы на месте? Больше работать! При работе в таких условиях еще большее значение приобретает посещение сотрудников во время их работы, где бы они ни находились.

За многие годы Институт технологии бизнеса разработал специальный вариант программы ОПД для компаний, занимающихся продажами (в некоторых случаях с удаленными от офиса представителями), в рамках которого мы посещали сотрудников-надомников и помогали организовать их домашние офисы. Основной целью этой очень популярной программы является выяснение, насколько полезно иметь сотрудников вне компании (не вне штата компании, а вне ее территории), и ознакомление с условиями их работы. В ходе этих посещений люди, не являющиеся сотрудниками компании, глядя со стороны, не только помогают лучше организовать взаимодействие с офисом и установить наиболее благоприятный и продуктивный режим работы, но с их помощью также удается быстро и эффективно устранить все, что мешает работе. Роль консультанта программы ОПД, по сути, похожа на роль руководителя, осуществляющего управление в ходе посещения рабочих мест.

Хороший менеджер стремится принять участие в торговых операциях, выполняемых его сотрудниками, наблюдая при этом за компетентностью продавца и организацией процесса продажи. Речь может идти, например, о том, в каком состоянии у работника его автомобиль или насколько легко или трудно связаться с файловым сервером компании и воспользоваться электронной почтой.

Из-за того что теперь очень многие сотрудники мобильны, они оказываются за пределами той сферы, где разрабатывается текущая стратегия и определяются стоящие перед компанией задачи (или выявляются изменения в стратегии и постановке задач). Руководитель, решающий вопросы на месте, должен стараться держать этих сотрудников в курсе новостей, касающихся изменений в стратегии компании.

Такие технические средства, как мобильные телефоны, дистанционный доступ к электронной почте, пейджеры и т. п., играют важную роль в современном бизнесе. Однако иметь и использовать их — это лишь начало. Есть качественное различие при обсуждении важных проблем между телеконференцией и живой беседой, в ходе которой вы видите глаза человека, сидящего напротив. Эти технические средства не заменят личное общение, когда вы хотите выяснить, *как люди выполняют свою работу*, хотя можно надеяться, что в ближайшем будущем организация видеоконференций и видеотелефон облегчат решение и этой задачи.

Помните, что, как руководитель, наиболее полную информацию вы можете получить только там, где работают непосредственные исполнители работ.

Еще немного об управлении на рабочем месте исполнителя

Если вы руководите предприятием, вам может казаться, что выполнять график работ в том виде, в каком он у вас есть, и при этом посещать сотрудников почти невозможно. Как выкроить на обход рабочих мест подчиненных дополнительное время? Сэм Уолтон, блестящий руководитель крупнейшей в мире торговой сети Wal-Mart, проводил 80% своего времени в своих магазинах. Говорят, что четыре дня в неделю он посещал свои магазины и один день находился в офисе. Имея доход, превышающий 70 миллиардов долларов, как вы сами можете себе представить, Сэму было чем себя занять в офисе. Но он предпочел иной вариант. Посещая свои магазины, он решал многие проблемы управления прямо на месте, значительно сократив трудозатраты на работу с бумагами и другие отнимающие много времени процедуры, такие как разработка политики, выбор стратегии, бюджетные операции и контакты с клиентами. Сэм полагал, что все эти операции выполняются более эффективно с привлечением непосредственных исполнителей работ.

Вопрос, как правило, заключается не в том, сколько у вас есть времени, а в том, как вы его используете. Вы придаете большое значение личным контактам на рабочих местах исполнителя? Вам важно знать, как идут дела на «передовой»?

Ежедневное общение с сотрудниками является наиболее эффективным инструментом руководителя. Сосредоточив основное внимание на рабочем процессе и приложив все усилия к тому, чтобы облегчить труд своих подопечных, вы продвинетесь далеко вперед по пути осуществления ваших замыслов, реализации стратегии и решения задач в ходе выполнения конкретных операций.

Выводы и рекомендации

1. Выделите в течение рабочего дня промежутки времени на посещение рабочих мест своих подчиненных. Лучше всего делать это утром. Можно не появляться в офисе, пока вы не обойдете всех.

2. Концентрируйте свое внимание на рабочем процессе и способах его совершенствования.

3. Разъясняйте свою точку зрения. Придерживайтесь принятой стратегии и осуществляйте ее на словах и на деле. Помогайте своим подчиненным понять ее.

4. Выполняйте свои обещания. Если вы сказали, что намерены сделать что-то для своих подчиненных, обязательно *сделайте это*. Если это оказалось трудным или невозможным, разъясните им ситуацию и сделайте все возможное, чтобы сдержать слово.

5. Старайтесь помогать своим сотрудникам в совершенствовании коллективной работы во время общения с ними на их рабочих местах.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ: *Делайте это сейчас же, где бы вы ни были!*



*Офис там, где вы, а не там, где вывеска с названием фирмы.
Работа — это то, что вы делаете, а не место, куда вы ходите.*

Обзор восьмой главы

В этой главе вы узнаете:

- характерные особенности рабочего места нового поколения (РМНП);
- основные тенденции в развитии РМНП;
- проблемы, которые обычно приходится решать компаниям, приступающим к освоению РМНП;
- рекомендации программы ОПД по быстрому переходу к использованию РМНП;
- трудности, с которыми обычно сталкиваются служащие при освоении РМНП, и способы их преодоления;
- способы повышения эффективности работы на РМНП.

Я вспоминаю, как в начале 1990-х гг. мне позвонил коллега по бизнесу из Швеции и рассказал об одной компании высоких технологий, собиравшейся провести радикальные изменения в помещении, где работали торговые агенты. Речь шла об отказе от фиксированного офисного пространства с закрепленными за сотрудниками рабочими столами и создании открытого офиса, в котором сотрудники, занимающиеся продажами, имеют доступ к любому месту, чтобы использовать его по мере необходимости. Компания сконструировала небольшие тумбы на колесиках. Когда сотруднику нужен был рабочий стол, он выкатывал тумбу, выбирал свободный компьютер и работал. Такая схема прекрасно выглядела на бумаге. Имущество компании использовалось более эффективно. Создавались условия (открытый офис без стен и т. п.) для лучшего взаимодействия персонала. Торговые агенты в любой момент могли устраивать демонстрацию предлагаемого оборудования.

Но вскоре компания столкнулась с серьезными проблемами. Как несколько ящиков бумаг, которые каждый сотрудник имеет обыкновение накапливать в традиционных офисах, поместить в одном передвижном ящике? Это было как раз по нашей части — в компании знали, что

программа ОПД значительно сокращает количество бумаг в офисе.

Мы были рады помочь компании в решении этой задачи. Но случилось так, что, коснувшись проблем, связанных с реализацией альтернативного офиса, мы открыли ящик Пандоры.

Принятая тогда технология не соответствовала условиям работы в таком офисе. Агенты привыкли к большому количеству бумаг. Каждый хотел поставить семейную фотографию на свой рабочий стол. В офисе стало слишком шумно. Очень многое пришлось изменять и улаживать. Многочему нужно было учиться заново.

То, что этому передовому клиенту в те времена казалось радикальным новшеством, теперь стало нормой. В наше время служащим часто приходится работать в условиях нетрадиционного офиса, например в своих автомашинах или в домашних кабинетах. Новая технология и новое оборудование требуют новых методов работы. В этой главе мы рассмотрим вопросы, связанные с тем, как лучше приспособиться к этим изменениям и использовать их с максимальной пользой.

Изменение условий работы в офисе

Почему именно сейчас?

По крайней мере с 1970-х гг., а возможно, и много раньше, в мире бизнеса стали искать подходящую альтернативу тому, что в результате развилось в «ячейки Дилберта»². Наши клиенты жаловались, что годами, даже когда в офисе находилось небольшое число сотрудников, им приходилось нести фиксированные накладные расходы независимо от практических результатов работы. Клиенты также выказывали озабоченность тем, что в условиях традиционного офиса у служащих часто вырабатывались закостеневшие привычки из-за того, что они постоянно общались и сотрудничали с одним и тем же ограниченным кругом коллег.

Сейчас в бизнесе все шире используются, совершенствуются и приспособляются альтернативные офисы. Почему это происходит именно теперь, в конце двадцатого века? Ответ один — *технологии*.

Развитие высоких технологий принесло нам портативные компьютеры, сотовые телефоны, пейджеры, радиотелефоны, электронную почту, голосовую почту, Интернет, интранет, сканеры и пр. Каждое из этих технических средств сыграло свою роль в преобразовании культуры офиса или «экологии рабочего места», как назвал это д-р Франклин Бекер из Корнеллского университета в своей и Фрица Стила основополагающей для этой темы книге «Workplace by Design: Mapping the High-Performance Workspace» («Модель рабочего места: топография высокопроизводительного рабочего пространства») (Jossey-Bass, 1995).

В 1970-х гг. компьютеры приходилось размещать в специальных помещениях солидных размеров, где поддерживалась определенная температура и влажность воздуха. Прошло всего двадцать лет, и современные портативные электронные средства позволяют нам сохранять и находить информацию (при условии ее правильного введения и эффективной организации работы) в любом месте, где бы мы ни находились, и в любой момент.

Сотовые телефоны (беспроводная технология) обеспечивают нас связью, где бы мы ни были и что бы ни делали. В этом есть свои плюсы и минусы. Минус — это то, что даже во время обеда в ресторане вам могут досаждают телефонные звонки (см. рис. 8. 1). С другой стороны, возможность связаться с клиентом из своего автомобиля, из аэропорта или даже во время пробежки — это большой плюс. Ныне можно заниматься бизнесом, не заходя¹ в офис. Сотовый телефон в большей степени, чем любое другое приспособление, позволяет утверждать, что «офис там, где вы, а не там, где вывеска с названием фирмы».

Использование беспроводного телефона в офисном пространстве нового поколения обеспечивает постоянную связь между всеми служащими офиса в любое время. В отличие от традиционного стационарного телефона, установленного в определенном месте, радиотелефоном можно пользоваться, перемещаясь в офисном пространстве и не будучи привязанным к одному месту. И снова получается, что «офис там, где вы».

² Дилберт — герой американских комиксов. — *Примеч. переводчика.*



Рисунок 8.1. Новые технологии позволяют вам работать практически везде

Подсоединение сотового или радиотелефона к голосовой почте значительно уменьшает необходимость фиксированных рабочих мест для служащих. Вспомните об Интернете и интранете вкупе с электронной почтой, и станет еще более очевидно, на сколько технический прогресс изменил облик офиса в 1990-х гг. , сыграв решающую, историческую роль в переходе к РМНП. Благодаря современным техническим средствам, мы можем находиться там, где нам нужно или где мы хотим, и все же участвовать в работе. И опять «офис там, где вы».

Что представляет собой РМНП?

Хотя изменения происходят постоянно, скорость этих изменений, связанных с появлением новых типов оборудования, появляющихся за счет внедрения новых технологий, постоянно возрастает, и вдогонку нарождаются разные новые понятия. В Соединенных Штатах эти новые условия конторской работы чаще всего называют альтернативным офисом (АО). В Европе используется термин «гибкий офис».

Корпорации тоже придумывают разные названия, например, в Hewlett-Packard пользуются термином «рабочее место нового поколения» (РМНП), а в Ernst & Young используют термин «рабочее место будущего». Кроме того, получили распространение термины «виртуальный офис», «гостиничный офис», «мобильный офис».

Мы предпочитаем рассматривать эту эволюцию оборудования рабочего места, связывая ее с понятием поколения, и поэтому выбрали термин «рабочее место нового поколения» (РМНП) как наиболее точно, с нашей точки зрения, описывающий различные этапы эволюции технологии. За предоставление возможности пользоваться этим термином мы приносим благодарность компании Hewlett-Packard. Независимо от того, какое название получит широкое распространение, нет никаких сомнений в том, что мы имеем дело с постоянным прогрессом в формировании рабочего пространства.

Пространство РМНП можно разделить на пять видов: свободное рабочее пространство, рабочее пространство гостиничного типа, коллективное рабочее пространство, временное рабочее пространство и домашний офис. Чтобы решить, какой из них или какую комбинацию лучше всего применить в определенной организации, необходимо провести тщательный анализ и внутреннюю и внешнюю экспертизу.

1. Понятие *свободного рабочего пространства* появилось раньше других. Его не нужно резервировать заранее, однако оно должно быть оснащено основным стандартным оборудованием и материалами. В частности, необходимо предусмотреть наличие копировальной техники и почты. Средствам связи и компьютерным системам должно быть уделено особое внимание.

2. *Рабочее пространство гостиничного типа* предполагает предварительное резервирование помещения вне офиса. Командированные сотрудники могут зарезервировать помещение определенного типа на определенное время. Как правило, на тип помещения и время, в течение которого оно может быть занято, налагаются ограничения, связанные с рабочими функциями.

3. *Рабочее пространство коллективного пользования* — это помещение офисного типа, которое предназначено для коллективного использования в ходе выполнения определенной работы. Обычно для долгосрочного и краткосрочного использования необходимы разные рабочие пространства коллективного пользования. Часть такого типа пространства может быть предварительно заказана для решения определенных задач, другая часть может использоваться для разных непредвиденных мероприятий, j

4. *Рабочее пространство краткосрочного пользования* предназначено для мобильного персонала, который, как правило, использует его периодически в течение коротких промежутков времени. Обычно это небольшое по размерам помещение, но оно оснащено необходимым минимумом оборудования, доступно и его не нужно заказывать предварительно.

5. *Домашний офис* используется при постоянной или периодической работе персонала на дому. Опыт показывает, что оно одинаково успешно применяется и в больших, и в малых фирмах.

Мы участвуем в семинарах, посвященных домашним офисам, с 1989 г. Несмотря на то, что развитие технологии внесло значительные изменения в их работу, в частности, общепринятым средством связи стала электронная почта, основные условия, необходимые для обеспечения эффективной работы в этих офисах, мало изменились.

Домашние офисы по назначению можно разделить на три основных типа:

Малый домашний бизнес (простейший тип)

- Как правило, малое число служащих.
- Вся информация и процесс принятия решений сосредоточены в одном источнике.

Частная практика (сложнее)

- Консультанты, независимые маклеры, разного рода служащие.
- Одновременная работа с несколькими клиентами.
- Информация собирается из многочисленных источников.
- Домашний офис используется как исходный пункт для рабочих поездок.

Служащие компаний (самый сложный тип)

- Менеджеры, руководители, штатные консультанты, торговые агенты.
- Связь с большими группами людей.
- Постоянный обмен большими количествами информации со многими людьми.
- Много разных источников информации.
- Сильная потребность в связи с другими людьми.

Все три типа домашних офисов характеризуются двумя общими признаками, которые должны увязываться с обеспечением эффективности их работы.

1. *Свободный режим работы.* В этом есть и положительные, и отрицательные стороны. К положительным сторонам относится отсутствие необходимости соответствующим образом одеваться, делать макияж или бриться, тратить время на дорогу в офис. Никто ведь не может видеть, как вы выглядите в своем домашнем офисе, если вы не пользуетесь видеосвязью. Для того, кто работает в условиях домашнего офиса, и для того, на кого он работает, важен результат, а не время, посвященное работе. Но, с другой стороны, в домашних условиях работа легко может затянуться надолго.

Поскольку я и большинство моих коллег работаем в условиях домашнего офиса, я берусь утверждать по собственному опыту, что, как правило, большинство надомников работает слишком много. При этом работа и руководства, и рядовых сотрудников оценивается по результатам, а не по числу рабочих часов.

Когда человек, работающий в условиях домашнего офиса, может посвятить пару часов игре в футбол со своим ребенком, это сильно облегчает его жизнь, что, в свою очередь, может принести пользу организации. Играйте в футбол в свое удовольствие! Однако установите себе регулярные рабочие часы таким образом, чтобы прекращать работу вовремя. Я так и делаю и убежден, что, применяя принципы программы ОПД и планируя свою работу так, как описано в третьей и четвертой главах этой книги, и другие надомники тоже могут рационально распределить свое время.

2. *Осознание решающей роли систем организации взаимодействия с офисом компании и управления информацией.* Если вы являетесь сотрудником компании, работающим на дому, и находитесь в часе езды от офиса компании, вы не можете позволить себе оказаться без информации, необходимой для завершения работы. Управление и манипулирование бумажной и электронной информацией имеют решающее значение для обеспечения эффективности вашей работы. Хотя возможность передачи и получения информации через Интернет стала привычной реальностью, вам все же нелегко получить помощь в процессе ее поиска. Велика вероятность того, что люди, которые могли бы вам помочь, также находятся в своих домашних офисах или в офисе компании и не могут оказать вам непосредственную помощь. Поэтому очень важно выбрать время, чтобы спланировать свои работы, установить их очередность и предусмотреть свои будущие потребности.

Изучите литературу о РМНП

Для более подробного ознакомления с рабочими местами нового поколения и касающимися их нюансами мы рекомендуем основополагающую книгу Франклина Бекера и Фрица Стила «Модель рабочего места».

Намеревается ли ваша компания организовать РМНП?

Проработав свыше 11 лет более чем с 50 компаниями, помогая им планировать и организовывать РМНП, я могу сказать, что мы многому научились и знаем, что нужно и что не нужно для получения максимальной отдачи от их использования.

Очень важно отметить, что проблемы перехода к использованию РМНП не сводятся только к проблемам, связанным с оборудованием. Разумеется, стоимость недвижимости и возможность ее снизить обычно играют важную стимулирующую роль при переходе к РМНП. Но необходимо учитывать множество других факторов и использовать большой объем знаний для максимально эффективного использования этих рабочих мест. К ним могут и должны быть отнесены информационные технологии, средства связи, управления, людские ресурсы, продуктивность и эффективность персональной деятельности, смена менеджеров, выполняемые операции и пр. Клиент, приступающий к созданию и освоению РМНП, для составления предварительного плана связанных с этим мероприятий нередко оказывается вынужденным создавать «рабочие группы» из представителей разных профессий.

В начале важно определить, чем заняты ваши сотрудники и как они работают, затем соотнести эти данные с вашими планами по оснащению офиса. Мы сотрудничали с тремя партнерами: д-ром Франклином Бекером из Корнеллского университета, компаниями Gensler и DEGW, специализирующимися как раз на такого рода вопросах и снабжающими клиентов детальной информацией о функциях, выполняемых персоналом, и об оборудовании РМНП, наилучшим образом подходящем для выполнения этих функций.

На основе богатого опыта работы с клиентами, осваивающими РМНП, мы пришли к выводу о необходимости выполнения ряда действий, которые должны быть осуществлены в ходе этого процесса. Они включают несколько тем, которые детально обсуждаются в оставшейся части этой главы:

- уточнение, осознание и обоснование целей компании;

- обеспечение правильного выбора мебели;
- определение роли руководства;
- акцентирование необходимости соответствующего оснащения для обустройства РМНП;
- ключевые элементы успешных изменений;
- моментальная и долгосрочная польза от внедрения программы ОПД;
- формирование согласованной структуры организации информации;
- выработка правил переезда;
- решение общих проблем, связанных с обеспечением эффективного использования РМНП.

Ставите ли вы перед собой цель работать без бумаг?

Уже более 10 лет мы слышим пророчества о работе в условиях безбумажного бизнеса. Эта идея провозглашалась множеством компаний, работающих в разных сферах, связанных с хранением и передачей информации. Подобно бесчековому обществу, обещанному в 1980-х гг. , безбумажный офис в обозримом будущем, вероятнее всего, останется мифом.

Мы полагаем, что сознательный переход к безбумажному обществу скорее следует рассматривать как медленную эволюцию, нежели как быстрый революционный скачок. Ясно, что для этого понадобятся годы, и поэтому сейчас, может быть, лучше строить представления об офисе обозримого будущего не как о безбумажном, а как о «продуманно бумажном».

Компания Alcoa в Питтсбурге, штат Пенсильвания, подошла к этой проблеме реалистично, определив отношение к бумагам в рамках концепции РМНП словом «paperwise», что означает «мудро использующий бумагу». Alcoa рассматривает этот процесс как эволюционный и постепенно продвигается по пути «мудрого использования бумаги», а не отказа от нее.

Несомненно, большинство из нас живет сейчас в двух мирах — *молекулярном* мире бумажных документов и в *электронном* мире компьютерных документов. Откровенно говоря, мы поддерживаем процесс перехода к «продуманно бумажному» офи-су, потому что манипулировать информацией в мире электроники гораздо проще, чем в мире бумаг.

Подумайте, в наше время большая часть информации разрабатывается и хранится с использованием электронных средств. Примите во внимание еще сканеры, и станет ясно, что можно хранить всю информацию на электронных носителях. Однако можно привести много доводов, подтверждающих преимущества бумаги, таких, например, как необходимость делать пометки и комментарии, перелистывать документы, распространять информацию между участниками совещаний, снабжать копиями материалов людей, не использующих электронную технику. С другой стороны, в долгосрочном хранении на бумажных носителях нуждаются, главным образом, правовые документы и документы, отражающие политику корпорации.

Как вы выбираете оборудование, наиболее подходящее для ваших нужд?

Аппаратное обеспечение + подходящее программное обеспечение = эффективная операционная среда.

Компании, как правило, тратят многие тысячи долларов, чтобы обеспечить каждого служащего необходимым РМНП. Но *оборудование* мало на что пригодно без *эффективного программного обеспечения*. Программа ОПД может рассматриваться как своего рода программное обеспечение, которое стимулирует вашу работу на высоком профессиональном уровне в условиях РМНП.

Применение принципов программы ОПД, изложенных в этой книге, позволит людям получить навыки, необходимые для повышения продуктивности и эффективности их труда в новых условиях работы, и добиться успехов в своем бизнесе.

На пути совершенствования организации работ и освоения электронного оборудования организации получают возможность решать проблему уменьшения физического объема и использования информации на бумажных носителях.

Успешное приспособление к альтернативному рабочему пространству связано как с изменением методов работы человека, так и с возможностями технологии. 4

Форма и функциональность

Само собой разумеется, нужно сделать рабочее пространство приятным и привлекательным. Однако иногда в представлениях тех, кто не работает на рабочих местах, берет верх тенденция к переоценке эстетической привлекательности (т. е. формы) в ущерб эффективности рабочего оборудования (т. е. функциональности).

Так, участник разработки дизайна большого офиса для одной из наших компаний высоких технологий, заботясь о впечатлении от готового проекта, перед съемками убедил своих коллег увеличить высоту основного рабочего стола на три дюйма, доведя ее до 32 дюймов, в результате чего стол оказался в офисе выше всех других. К сожалению, это привело к тому, что многим стало трудно работать за таким столом из-за болей в спине и необходимости по несколько раз в день регулировать высоту стула. Это осложнило и переход от одного рабочего места к другому. Современные рабочие кресла рассчитаны на разных людей, но не на то, чтобы они меняли высоту сиденья по десятку раз в день.

Работая с другим клиентом, мы столкнулись с ситуацией, когда руководитель оказался перед выбором между высокими шкафами, которые позволяли каждому сотруднику иметь дополнительные полки для папок, и низкими, которые увеличивали обзор и позволяли сотрудникам видеть друг друга. Можно было принять любое из этих двух решений. Потребность сотрудников в дополнительных полках для их многочисленных папок должна была склонить к выбору функционального решения, позволяющего смонтировать высокие полки. Вместо этого, по решению руководства, которое само не должно было работать в этом помещении, были выбраны низкие панели. Теперь административный персонал ежедневно испытывает неудобства из-за недостатка места для хранения папок и необходимости перемещать их в пределах рабочего пространства. Способность людей сосредоточиться на работе и ее продуктивность в результате этого решения снизились.

После того как рассеется туман, окутывающий переход к РМНП, станет ясно, что самое важное, о чем нужно помнить при осуществлении этого перехода, это то, что многие люди должны проводить на этих местах много времени, выполняя серьезную работу. Чтобы эта работа стала успешной, необходимо найти оптимальное соотношение между тем, как это пространство выглядит (его формой), и тем, насколько удобно в нем работать (его функциональностью).

Роль руководства в успешном переходе к использованию РМНП

На основе нашего десятилетнего опыта работы с сотнями организаций и тысячами людей, которые переходили на использование РМНП, мы разработали следующий перечень основных условий, помогающих успешному осуществлению этого процесса и определяющих роль руководства в нем.

1. Руководство должно словом и делом принимать непосредственное участие в этом процессе и следить за ним.

2. Необходимо выделить время на предварительный инструктаж и обучение как отдельных работников, так и коллективов в целом.

3. Недопустимо привлечение к текущим делам персонала, занятого освоением учебных программ по переходу к РМНП. Руководство на всех уровнях должно осознавать важность обучения и во время его прохождения не давать этому персоналу других поручений.

4. Высшее руководство должно при необходимости предоставлять возможность среднему и нижнему звену руководителей принимать участие во всех учебных программах, связанных с освоением РМНП.

5. Руководители всех уровней должны предоставить персоналу стопроцентную возможность участвовать в процессе обучения использованию новых рабочих мест.

Оборудование, необходимое для перехода к использованию РМНП

Чтобы работать на РМНП эффективно и продуктивно, каждый служащий должен быть обеспечен необходимым оборудованием. В большинстве случаев это: персональный или портативный компьютер, zip-диски и дисководы, jazz-диски и дисководы, лазерный или струйный принтер, факс или модем, телефон и ксерокс. Такое оборудование, как правило, в офисах имеется. Переход к рабочему месту нового поколения в большинстве случаев требует значительного обновления и повышения качества или производительности этих видов оборудования для лучшего удовлетворения потребностей служащих в новых условиях работы. Однако последним словом технологии является сканер, поистине обеспечивающий переход офисов к «продуманно бумажной» технологии.

Очень часто от людей, с которыми нам приходится сталкиваться, приходится слышать: «Я должен хранить этот документ (или эту информацию) в моих папках, потому что он не занесен в компьютер». Тогда мы задаем вопрос, есть ли у этого человека доступ к сканеру, и часто получаем ответ: «Нет», «Мы как раз собираемся приобрести его» или «Есть один в соседнем отделе».

Сканер — это важнейший компонент решения проблемы бумажного/безбумажного делопроизводства. С его помощью любая информация, будь то машинописные тексты, рисунки, журнальные статьи или рукописные заметки, может быть переведена в электронный формат.

Мы убеждаем организации и отдельных людей, стремящихся использовать электронное оборудование, сделать использование сканера составной частью своего рабочего процесса. За последние несколько лет сканеры прошли большой путь развития. Однако часть производителей должна еще много и серьезно поработать, чтобы сделать пользование сканером столь же простым, как и пользование принтером. Мы уверены, что эти производители, такие как наш клиент компания Hewlett-Packard, учитывают потребности и усердно работают над созданием сканеров, использование которых не представляло бы затруднений для пользователей и позволяло бы выполнить работу быстрее и качественнее.

Очень важно помнить, что при работе со сканируемыми документами так же, как и при работе с остальными электронными документами, важнейшей проблемой остается организация и хранение их таким образом, чтобы при необходимости их было легко найти.

Программа ОПД и переход к использованию РМНП

Мы в Институте технологии бизнеса более 11 лет занимаемся оказанием помощи компаниям, осуществляющим переход к использованию РМНП, и имели возможность на собственном опыте убедиться, сколь важной частью этого процесса является программа ОПД. Следует отметить, что наиболее весомые свидетельства ценности этой программы как части решения задачи успешного перехода к использованию РМНП мы получили непосредственно от наших клиентов.

Один из таких клиентов находится на северо-востоке Соединенных Штатов. После изучения программы ОПД и оценки ее пригодности как руководства к действию с точки зрения отдельного человека этот клиент сказал: «Вы предлагаете как раз то, что мы искали. Программа ОПД — это недостающее звено нашего рабочего процесса!»

Другой клиент с запада Соединенных Штатов сказал нам после работы с группой, осуществившей переход к работе на РМНП, что 100% ее членов, прошедших через этот процесс по нашей программе, убеждены, что она является неотъемлемой частью этого процесса.

Программа ОПД в процессе перехода к РМНП

Есть некоторые основополагающие принципы, которые должны соблюдаться, независимо от того, переезд ли это офиса с малым числом сотрудников из одного конца коридора в другой, или же целой корпорации из одного конца страны в другой. Большинство из них имеет отношение к связанным с этим процессом глобальным проблемам, касающимся таких вопросов, как планы производственных площадей, электронные информационные системы и системы связи.

Однако наш опыт ясно показывает: если не уделить должного внимания частным, так называемым «малым» проблемам, таким как реакция персонала на перемены, удача изменит вам.

Наиболее часто игнорируемая в процессе перехода к использованию РМНП проблема — это потребности персонала. Нередко человеческий фактор просто не учитывается, и на просьбы сотрудников о помощи в подготовке к переезду, в упаковке и распаковке никто не реагирует. А эти вопросы необходимо решать перед закупкой и установкой оборудования и назначением точной даты переезда.

В одной крупной финансовой организации США после перехода к использованию РМНП персонал не смог работать в новых офисах. Фирма, занимавшаяся архитектурой, дизайном и оснащением (A&D), посоветовала им обратиться к нам за помощью. Встречи с руководством и персоналом этих организаций убедили нас, что на так называемые «малые» проблемы заранее не обратили внимания. Вот некоторые из них.

- Рабочие места менеджеров, которые много часов в неделю проводили вне офиса, располагались около окон, в то время как рабочие места служащих, проводивших в офисе все свое рабочее время, располагались в глубине офиса и не имели вида на улицу.

- Места для хранения информации отводились сотрудникам исключительно исходя из занимаемой должности без учета выполняемых рабочих функций.



Рисунок 8.2. Рабочее место проектируется так, чтобы человеку было удобно работать

- Рабочие места компоновались без учета того, что сотрудник может быть левшой (рис. 8. 2).
- При планировке рабочих мест не учитывались различия физических данных, в частности, роста служащих.
- Переезд был пущен на самотек, персоналу не оказали необходимую помощь и поддержку на рабочем месте, не проводили его обучение.

Рациональная структура информации — залог успеха

Найти или не найти — вот в чем вопрос

Одним из главных уроков программы ОПД является основополагающий вывод о том, что очень важным фактором, определяющим успешное начало работы, является способность *находить* информацию. Этот вопрос подробно рассмотрен во второй главе этой книги и в моей книге «The High-Tech Personal Efficiency Program» («Передовые технологии и программа оптимизации персональной деятельности»).

В процессе подготовки к использованию РМНП должны быть продуманы два важных элемента.

1. Как организовать информацию таким образом, чтобы облегчить ее поиск?

2. Каким образом хранить и организовать информацию в электронном и бумажном формате?

Обычно ключевой задачей при проектировании оборудования РМНП считается максимальное сокращение пространства, используемого для хранения информации на бумажных носителях. Это необходимая, вполне реальная цель при переходе на РМНП. Наши исследования показывают, что свыше 50% бумажной и электронной информации, которая хранится в офисах, потеряли свою актуальность и никому не нужны, а основной причиной того, что эта информация продолжает храниться, является наша неспособность ее найти.

Прежде из-за стоимости производства и распределения бумаги печатная информация сохраняла ценность месяцами и годами. Теперь, в XXI столетии, информацию можно легко и с малыми затратами обновлять и распределять по назначению. Скорость обновления и распространения информации делает ненужным хранение той информации, которая казалась новой и актуальной буквально несколько дней назад. Чтобы сохранять то, что важно, и избавляться от утратившего ценность, необходима четкая система хранения и обработки информации.

Молекулы или электроны? Одно из двух

Недавно нашим клиентом была компания, вице-президент которой, занимавшийся вопросами информационных технологий, ежедневно получал свыше 300 сообщений электронной почты. Его секретарь распечатывал ему все 300 сообщений и складывал их в ящик для бумаг. (За последние годы мы сталкивались с десятками таких случаев.) После прохождения курса программы ОПД этот человек, знавший, как работают электронные системы, но не умевший правильно пользоваться информацией, отказался от пожирающей время бесполезной привычки хранения доступной компьютерной информации в виде бумажных распечаток. Тем самым он не только сэкономил массу времени себе и своему секретарю, но и прекратил накапливать кипы бумаги высотой в дюйм ежедневно, то есть примерно 250 дюймов в год.

И что еще важнее, после изучения его папок мы выяснили, что помимо электронной почты он распечатывал и хранил в бумажном виде *всю* информацию, поскольку он просто не доверял компьютеру. (Как рационально организовать хранение вашей электронной и бумажной информации, описано в третьей главе этой книги и в моей книге «Передовые технологии и программа оптимизации персональной деятельности».)

Научившись правильно организовывать информацию и находить ее в своем компьютере, он принял разумное решение выбросить более 80% сохраняемых им бумаг.

Для нашего обсуждения важно, что этот человек поверил в возможность использования РМНП для руководства своими подчиненными и работой компании новыми, более эффективными методами.

Короче говоря, легче манипулировать электронами, чем молекулами, а это значит, что эффективная работа в мире РМНП должна основываться на широком использовании электронной информации.

Работа в мире РМНП

Работа в мире РМНП отличается от работы в традиционных условиях. Проблемы, которые мы обозначили, и их решения могут быть грубо разделены на четыре категории. Это проблемы, связанные с управлением и обеспечением, с офисом компании, с домашним офисом и с мобильным офисом. Хотя в ходе последующего обсуждения эти категории будут рассмотрены по отдельности, следует иметь в виду, что при их рассмотрении возможно дублирование и совпадение некоторых положений.

Эффективность управления и обеспечения

«С глаз долой» не значит «из сердца вон»

При использовании РМНП от управленческого персонала требуется ясное понимание, что подчиненных следует оценивать не по количеству времени, которое они проводят в поле зрения своего руководителя, а по результатам их работы.

Вот основные критерии такой оценки.

- *Выполнена ли порученная работа в установленные сроки?*
- *Удовлетворены ли потребности и пожелания заказчика?*
- *Выполнена ли работа в соответствии с целями компании и ее политикой?*

Если ответы на эти три вопроса положительны, то есть все основания полагать, что работа выполнена хорошо и заслуживает соответствующей оценки.

Проблемы управления и оценки эффективности и продуктивности работы персонала за последние 10 лет были подробно рассмотрены и описаны в литературе. Если вам приходится иметь дело с мобильным персоналом или менеджментом, для осуществления профессионального руководства нужна гармонизация отношений людей в коллективе, совершенствование организации работ или изменения, касающиеся управленческого персонала.

Куда обращаться и что делать, если нужна помощь

Сейчас стало совершенно очевидным, что бурное развитие технологии породило новую потребность — потребность в помощи. В организациях, оснащенных современными техническими средствами, предусмотрено наличие пунктов оказания помощи персоналу по вопросам установки и эксплуатации всех электронных средств, используемых в нашем высокотехнологичном мире.

Мы работали в тесном взаимодействии с отделами информационных технологий десятков компаний. Пункты оказания помощи, с которыми мы имели дело, самоотверженно следят за тем, чтобы электронные средства их клиентов функционировали правильно. Каждый работник специализируется в своей области, а все вместе они могут помочь решить проблемы по телефону или при личном общении либо порекомендовать, где найти нужную информацию.

Обычно главные претензии к группам оказания помощи в использовании электронного оборудования сводятся к тому, что к ним очень трудно дозвониться. Довольно часто приходится сталкиваться с ошибочными представлениями о том, будто «малые» электронные проблемы могут отпасть сами собой. Чаще всего это совсем не так. Как правило, эти «малые» проблемы, на улаживание которых нужны минуты, начинают разрастаться и приводят к большим трудностям, связанным с неприятностями, отягощаемыми потерей многих часов и ненужными стрессами.

Если где и требуется применять принцип *Сделайте это сейчас же*, то это при пользовании электронной техникой. При первом подозрении на неполадки с вашими электронными средствами нужно звонить и просить о помощи — *делайте это сейчас же!* Не откладывайте на потом, и вы снизите вероятность превращения «малых» проблем, отнимающих мало времени, в большие, приводящие к потере многих часов и ненужным волнениям.

Распространенные проблемы, с которыми сталкиваются люди, работающие на РМНП

Индивидуальные проблемы

1. *Использование электронных календарей.* С тех пор как начал работать, я принимаю участие в ежегодном ритуале — выборе календаря. Мои колебания всегда касались вопросов, связанных с выбором размера и формата календаря, который я покупал на предстоящий год.

Я пользовался маленькими календарями, помещавшимися в кармане пиджака, и большими календарями, которые помещались только в портфеле. Я выбирал календари с упором на дневной, недельный или месячный формат. У каждого из этих форматов есть свои преимущества. Дневной позволяет планировать день по минутам и предоставляет достаточно места, чтобы записать все

дневные дела. Недельный позволяет окинуть взглядом рабочую неделю и осуществлять краткосрочное планирование, предоставляя место для необходимых записей. Месячный дает возможность иметь перед глазами общий перечень предстоящих дел и эффективно планировать работу по месяцам, хотя и предоставляет очень ограниченное пространство для записей.

Даже Стивен Кови в своей завоевавшей широкую популярность книге «Seven Habits of Highly Effective People» («Семь привычек преуспевающих людей») посвящает несколько страниц оценке разных типов календарей.

С использованием электронного календаря проблема выбора между дневным, недельным или месячным форматами снимается. Электронный календарь, позволяющий нажатием кнопки менять дневной, недельный и месячный форматы, наилучшим образом подходит для РМНП. Он предоставляет неограниченное пространство для занесения записей о встречах с другими людьми и для напоминаний о необходимости выполнить ваши собственные дела. Вы можете использовать сколько угодно места для внесения в компьютер разного рода напоминаний, дел, контрольных сроков, мыслей и пометок. Подробнее об использовании и преимуществах электронного календаря смотрите в четвертой главе.

2. *Использование персональных электронных органайзеров или электронных записных книжек.* Персональные электронные органайзеры или электронные записные книжки — это маленькие, умещающиеся на ладони устройства (Palm Pilot³ — хорошее название, не правда ли?), которые, по существу, выполняют все функции электронного календаря.

Главным достоинством этих миниатюрных устройств является возможность обмена информацией между ними и персональными или портативными компьютерами. Кроме того, возможен обмен информацией между самими устройствами путем копирования через инфракрасный порт.

Персональные электронные органайзеры — это как раз то, что нужно для оснащения РМНП. Мы приветствуем и поощряем переход к использованию мобильных электронных средств.

3. *Административный бумагооборот и сокращение вспомогательного персонала: Сделайте это сейчас же!* Разумеется, и вас, и ваше окружение одолевает работа с бумагами. Глаза бы на них не смотрели! Никто не любит копаться в бумагах, и все же с этим приходится мириться.

Во-первых, система административного обеспечения развивалась годами. Когда мы начинали работать с американскими компаниями в конце 1980-х гг., практически каждый руководитель, начиная с вице-президента и выше, имел секретаря. В начале 1990-х гг. мы заметили, что один секретарь, как правило, обслуживал двух руководителей. Сейчас компании продолжают искать пути снижения накладных расходов, и нередко один секретарь обслуживает четырех управленцев.

Во-вторых, использование компьютеров привело к изменению методов и характера управленческих работ. Недавно нашим клиентом была крупная компания, относящаяся к индустрии сервиса. Один руководитель (с проседью в волосах) имел помощника, который составлял для него отчеты о затратах. Его коллега (без седины) составляла такие же отчеты самостоятельно на компьютере. Вы скажете, что это разные стили работы, но обратите внимание на направление изменения подхода к работе! Сегодня многие руководители и управленцы сами пишут свои письма и используют вспомогательный персонал только для редактирования и распечатки окончательной версии, для рассылки документов — разительный контраст с временами, когда подобного рода бумаги диктовали машинистке или стенографистке.

В-третьих, мы настоятельно рекомендуем всегда следовать правилу *Сначала сделайте самое неприятное*. Большинство из нас старается отложить неприятные дела на потом и не возвращаться к ним, пока нас окончательно не припрет. Мы стараемся заполнить время делами, которые любим делать, чтобы оттянуть выполнение дел, которые нам неприятны. Это самый неэффективный подход к делу, приводящий к ненужным стрессам.

Спросите себя в начале дня: «Что самое противное я должен сделать прямо сейчас?» — и сделайте это в первую очередь. Задайте себе тот же вопрос за час или два перед окончанием рабочего дня и поступите так же! Это лучший способ избавиться от работы с бумагами и других неприятных дел.

³ Palm — ладонь (англ.). — Примеч. ред.

4. *Организация и обслуживание бумажной и электронной информации.* В условиях использования РМНП управление информацией приобретает первостепенное значение. В других разделах этой книги описана организация хранения информации, обеспечивающая быстрый доступ к ней. Это не мелочь; в свой календарь вы должны заносить пометы, чтобы свести воедино бумажную и электронную информацию.

После того как вы привели свою информацию в систему, позволяющую в любой момент найти любой документ, необходимо обеспечить поддержание ее в рабочем состоянии. Рациональное размещение информации в рамках принятой системы и своевременное удаление информации, потерявшей актуальность, имеет большое значение для организации работы в быстро изменяющемся современном мире.

Информация — это носитель знаний. Если наша информация несовершенна, таковы же знания, которые мы получаем на основе этой информации. Постоянное инвестирование в процесс ее упорядочения является ключевым условием для формирования заслуживающей доверия информационной системы.

Мы рекомендуем предусмотреть в вашем календаре регулярные промежутки времени — месячные, квартальные, полугодовые и годовые — для поддержания и внесения усовершенствований в организацию вашей информации на бумажных и электронных носителях.

5. *Необходимость хранить, поддерживать и использовать больше информации на электронных носителях.* Можно с уверенностью предполагать, что на РМНП мы будем пребывать в постоянно меняющихся реальных условиях. Поэтому нам удобнее хранить нужную для работы информацию в портативном электронном формате.

Многие говорят, что пользуются бумагами из опасения, что они не смогут быстро найти нужную информацию в компьютере. Следуя организационным принципам программы ОПД, основанным на своевременности и предсказуемости доступа к данным, связанным в рамках определенной структуры, вы легко сможете найти нужную информацию на электронных носителях вашего компьютера.

6. *Распечатывать бумаги не для хранения, а для использования.* Не распечатывайте информацию, содержащуюся в вашем компьютере, в целях ее хранения. Я могу назвать множество веских оснований для распечатки, в большинстве своем связанных с распространением ее в группе, необходимостью читать много страниц и сравнивать информацию, находящуюся на разных страницах. Все это действительно оказывается хорошим поводом для переноса информации на бумагу. Однако хранить горы распечаток в течение длительного времени нет необходимости, поскольку все нужные сведения остаются в электронном формате.

Одна из наших клиенток решила посчитать стоимость хранящейся понапрасну бумаги. Она проводила совещание, на котором собрались около 10 человек. Для лучшего ознакомления группы с информацией она распечатала множество копий писем и отчетов и раздала их членам группы. По окончании встречи она объяснила каждому, как эта информация может быть найдена в их компьютерной сети. Потом она сказала каждому, что они могут оставить на месте все бумаги, которые, по их мнению, им не понадобятся. Свыше 80% бумаг из тех, которые она распечатала, остались в помещении, в котором проходила встреча, и были выброшены в мусорное ведро.

Проблемы взаимодействия в коллективе

1. *Отслеживание местонахождения сотрудников.* На РМНП многие из нас будут работать в условиях виртуального общения.

Члены коллектива могут находиться где угодно, они могут работать над отчетом дома или на другом конце страны. В некоторых случаях от возможности найти кого-то зависит исход дела, например, состоится сделка или нет. Нам необходимо иметь эффективные средства постоянной связи друг с другом.

Здравый смысл и творческий подход к делу диктуют необходимость поддержания постоянной связи между сотрудниками на РМНП.

Наиболее эффективным способом поддержания гарантированной связи является создание каждым сотрудником календаря, размещаемого в локальной сети, с которым все могут ознакомиться. Это предъявляет повышенные требования к аккуратности и ответственному

отношению к этому вопросу каждого сотрудника организации. В соответствии с согласованным графиком каждый заносит в электронный календарь всю информацию о своей деятельности на ближайшее будущее.

Меня неоднократно спрашивали, как поступать с напоминаниями о личных встречах, скажем, о посещениях врача или собеседованиях при попытке устроиться на новую работу. Я советую формулировать заметки о таких делах в самом общем виде. Тогда ваша личная жизнь не станет достоянием всех остальных и тем не менее вы сможете передать им информацию, достаточную для того, чтобы они могли принимать деловые решения и выполнять свою работу.

Другим вариантом поддержания регулярной связи являются еженедельные встречи. На этих встречах можно, в частности, обмениваться информацией о графике работы каждого на предстоящую неделю.

При использовании РМНП эти встречи не обязательно должны быть очными. Они могут осуществляться с помощью телеконференций.

2. Организация и ведение массивов информации коллективного пользования на электронных и бумажных носителях. К организации и ведению информации, с которой одновременно работает группа людей, следует предъявлять более высокие требования, чем к организации и ведению индивидуальной информации, поскольку здесь должны учитываться обещания, обязательства и отчеты членов коллектива. Естественно, на РМНП все члены коллектива должны иметь доступ к общей информации.

Согласованные решения о структуре и порядке присвоения названий файлам бумажной и электронной информации должны быть приняты на специально посвященной этому вопросу встрече участников рабочего процесса. Для согласования системы наименований массивов информации и порядка их хранения могут понадобиться дополнительные встречи. Эта работа не должна занять слишком много времени, и связанные с ней затраты следует рассматривать как инвестиции, направленные на повышение эффективности работы коллектива.

По существу, процесс согласования наименований сводится к разработке иерархической схемы документов. Эта схема напоминает то, что многие из нас делали, когда в молодые годы писали в вузе свою первую курсовую работу, которая представляет собой предметно ориентированную схему, строящуюся по принципу «от общего — к частному».

Мы помогали нашим клиентам решать такого рода проблемы в ходе этих встреч. Когда участники обсуждения концентрировали внимание на проблемах, связанных с поиском документов, а не с созданием системы информации, проблемы решались довольно легко.

Выработав иерархическую структуру информации, участники рабочего процесса должны распределить между собой ответственность по формированию и ведению конкретных разделов информации, и каждый должен поддерживать свой раздел в рабочем состоянии и делать это в режиме реального времени.

Если участники рабочего процесса не выполняют описанных обязанностей, в ходе совещаний необходимо констатировать, что они срывают работу коллектива в целом. Такое открытое, честное, непредвзятое обсуждение должно побуждать их выполнять взятые на себя обязательства.

Поскольку РМНП связаны сейчас с использованием информации и на бумажных, и на электронных носителях, сказанное выше относится к обоим видам информации. С моей точки зрения, легче организовать обслуживание информационных массивов на электронных носителях. Возможности переноса информации, ее переименования и удаления реализуются гораздо легче на электронном уровне, чем на молекулярном — на бумаге.

3. Необходимость быть готовыми к распространению и передаче знаний. В сети РМНП, для которой характерна быстрая смена ситуаций, невозможно, да и нет необходимости каждому из нас знать о происходящем все и всегда.

Точно так же нет ни возможности, ни необходимости каждому знать все об электронных средствах.

При использовании РМНП необходимо упорядочение обмена информацией между участниками рабочего процесса. Этот обмен должен осуществляться постоянно и самопроизвольно. Получив информацию, мы обязаны, не дожидаясь запросов, извещать наших руководителей и сослуживцев о том, что нам стало известно.

В условиях РМНП нужно смело задавать вопросы, не боясь показать свое непонимание проблемы. В ходе работы с разными коллективами, представляющими государственный и частный секторы экономики, я был удивлен тем, что почти на все вопросы, касающиеся технологии, можно было получить ответ. Мы просто не спрашиваем, когда это нужно делать. На самом деле нет вопросов, на которые нельзя получить ответ, за исключением тех, что не поставлены. Задайте ваши вопросы в аудитории, состоящей из 20 человек, и почти наверняка на любой вопрос, касающийся технологии или информации, вы получите ответ или кто-нибудь укажет, где его найти. Задавайте вопросы, и вы тоже будете изумлены тем, как много ответов вы немедленно получите.

Голосовая почта

1. *Будьте кратки — говорите не больше минуты.* Набирая телефонный номер, продумайте, о чем вы намерены говорить, и говорите, используя минимум слов. Мне кажется, что большинство телефонных сообщений можно сократить вдвое.

Вы должны также воздействовать на других, чтобы они приучались совершенствовать свои телефонные сообщения, потому что не только вы сами, но и ваши коллеги грешат многословием.

Недавно один из наших клиентов сократил длительность записываемых телефонных сообщений с трех до двух минут. Все сотрудники организации были оповещены о предстоящих изменениях и скоро нашли, что сообщения могут укладываться и в более короткие сроки.

В системе РМНП этого клиента работали 15 000 человек, получающих по 20 сообщений в день. Экономия времени оказалась феноменальной — что-то около 500 000 часов в год в целом по организации.

2. *Любите или нет, используйте то, что вам подходит.* Люди, предпочитающие воспринимать информацию на слух, любят использовать звукозапись телефонных сообщений. Люди, предпочитающие воспринимать информацию в процессе чтения, ненавидят такие сообщения.

По-моему, для того чтобы определить, каким образом лучше осуществлять связь с людьми — по телефону или по электронной почте, нужно спросить их самих. Они немедленно сообщат вам о своих предпочтениях и о времени для ответов на ваши сообщения. Члены коллектива должны согласовать способы связи и условия, обеспечивающие эффективность совместной работы. Сформулируйте правила обмена информацией между участниками рабочего процесса на основе принципа *Сделайте это сейчас же*, и вы избавитесь от сбоев в процессе осуществления связи.

3. *Используйте пометку «Срочно» только по делу — не ведите себя, как дети.* Эту историю рассказал мне один из моих коллег, который начинал свою карьеру в бизнесе как торговый агент крупной передовой компании. Когда он проходил обучение, один из работников фабрики сказал ему, что каждый заказ с пометкой «срочный» выполнялся на предприятии в обычном режиме. Политика фабрики была сформирована таким образом, что каждый заказ рассматривался как срочный и не принимался к исполнению без специального обоснования.

По существу, то же самое мы слышали от членов коллективов, использующих РМНП. Многие участники рабочего процесса просто игнорировали сообщения с пометкой «срочное». Если вы хотите, чтобы ваши сообщения действительно воспринимались как срочные, не злоупотребляйте такими пометками и пользуйтесь ими только в необходимых случаях.

4. *Называйте свой номер дважды.* При использовании РМНП мы никогда не можем знать, где и в какой обстановке абонент прослушивает голосовую почту — в машине, проходя по коридору аэропорта или занимаясь каким-то делом. Помогите ему, называя свой номер дважды: представляясь в начале сообщения и потом еще раз, заканчивая его.

Электронная почта

За очень короткое время электронная почта превратилась из *перспективы* бизнеса в

проблему бизнеса. О проблемах, связанных с электронной почтой, написано больше, чем о проблемах, связанных с любым другим инструментом ведения бизнеса. Большинство публикаций касалось злоупотреблений и неправильного пользования ею. При работе на РМНП нам часто приходится тратить лишнее время из-за дурных привычек наших коллег, связанных с использованием электронной почты. Ее правильное использование описано в третьей главе. Для клиентов, использующих РМНП, должны оказаться весьма полезными следующие дополнительные рекомендации.

- *Сообщения.* Отвечайте на сообщения в течение суток или договоритесь с участниками рабочего процесса о расписании сеансов связи.

- *Папки категории.* Создавайте их по необходимости и обеспечьте регулярное обслуживание.

- *Область действия.* При работе с электронной почтой эффективнее использовать только один экран (без его прокрутки), например окно для входящих писем.

- *Сообщения из офиса.* Используйте их для передачи информации, на основе которой участники рабочего процесса могут принимать деловые решения.

- *Устаревшие сообщения.* Удаляйте их из вашего почтового ящика для входящих сообщений, из ящика отправленной почты и из всех папок.

- *Правильное выделение абзацев и соблюдение грамматических правил.* Это необходимо, чтобы абоненты легко понимали ваши сообщения.

- *Присоединенные файлы.* Они должны использоваться только как добавление, а не как основное сообщение.

- *Одна тема на одно сообщение.* Это ограничение ускоряет ответное сообщение и повышает качество ответа.

- *Для сведения.* Посылка таких информационных материалов всегда должна быть обоснованной.

- *Списки рассылки.* Ведите свои текущие списки и используйте их по назначению.

- *Выражение благодарности и подтверждение согласия.* Воздержитесь от пересылки таких сообщений. Отвечайте только в случае невыполнения ваших запросов или несогласия.

- *Carpe diem⁴.* Используйте каждый день, а еще лучше момент, и *делайте это сейчас же!*

Я рассматриваю этот перечень как подлежащий дальнейшей доработке и уверен, что в него многое можно добавить. Если вы обратитесь к Web-сайту Института технологии бизнеса (www.ibt-per.com), то в разделе, посвященном РМНП, найдете область для ваших дополнений и замечаний. Я очень внимательно отнесусь к вашим советам по повышению эффективности электронной почты и буду заносить их в наш Web-сайт, чтобы другие могли использовать ваш опыт.

Разные проблемы, которые возникают в офисе, использующем РМНП

Ясно, что работа в офисе, использующем РМНП, это не то же самое, что работа во времена пресловутого Дилберта. Мы быстро осознаем все, что происходит вокруг нас. Множество взаимосвязанных внешних обстоятельств понуждает нас менять наши правила поведения. В числе значимых проблем я хотел бы отметить следующие.

1. *Питание.* Звуки и запахи отвлекают и мешают работать. Для обеда или закуски существуют кафе или другие общественные места. Кроме того, нет ничего плохого в том, что мы

⁴ *Лови мгновение (лат.).*

делаем перерыв в работе и обедаем.

2. *Люди, которые ведут себя шумно.* Если в офисе, в котором используются РМНП, вы спросите через всю комнату: «Как тебе понравилась вчерашняя игра?» — вас услышит каждый. Приватные беседы лучше проводить в обозначенных табличкой «Свободно» комнатах для переговоров, обычно расположенных вокруг помещений, в которых находятся рабочие места. Если окружающие мешают работать, вы и другие участники рабочего процесса *Сделайте это сейчас же* должны объяснить это крикунам. Они неплохие люди. Просто они не ведают, что творят.

3. *Перерывы.* Обычно РМНП находятся в помещениях, доступ к которым всегда открыт. Нужно понимать, что праздно вертеться около человека, сидящего за клавиатурой и готовящего предложения для клиента, значит мешать ему. Большинство перерывов в работе можно отложить до подходящего времени, предусмотренного принятым распорядком дня. Коллективная работа требует умения полностью использовать **РМНП**.

4. *Телефоны с громкой связью.* Телефон с громкой связью по вполне понятным причинам создает проблемы в открытом пространстве офиса, использующего РМНП. Такой телефон лучше устанавливать в закрытых помещениях для переговоров и использовать, если есть необходимость освободить руки или обеспечить участие в беседе нескольких человек.

5. *Соблюдение новых правил.* Использование РМНП часто требует изменить методы работы. Перечень согласованных правил работы, связанных с совместным использованием **РМНП**, должен быть помещен на видных местах в разных помещениях офиса.

Мы считаем, что для окончательного установления рабочего режима в офисе, перешедшем к использованию РМНП, нужно около шести месяцев.

6. *Пребывание в рабочих помещениях гостиничного типа.* Если ваш офис, использующий **РМНП**, располагается в гостинице, очень важно ваше пребывание на своем, выделенном вам месте в рабочее время. В этом случае вы будете на хорошем счету у сервисных служб, которые, обычно используя электронные средства, резервируют для вас помещение, направляют к вам посетителей и телефонные звонки. Если вас нет на месте, вас не застанут посетители и до вас вовремя не дойдет информация. Разумеется, если вы займете не свое место, это создаст сильные помехи тому, для кого оно предназначено. Как и в любой системе заказов, чем раньше вы сделаете свой заказ, тем больше у вас шансов получить помещение, которое вам подходит.

7. *Возврат радиотелефонов и прочего оборудования в центральный офис.* Источники питания радиотелефонов имеют ограниченный срок службы. Если вы покидаете офис, вам приходится время от времени возвращать ваши радиотелефоны для подзарядки. В некоторых случаях возвращение радиотелефонов в центральный офис нужно для восстановления скорости воспроизведения звукозаписи.

Разумеется, все устройства коллективного пользования в конце концов должны быть возвращены в центральный офис, чтобы их при необходимости могли получить другие сотрудники.

8. *Специальные принадлежности, необходимые для рабочих пунктов, расположенных в гостинице.* На **РМНП**, расположенных в гостинице, можно хранить ограниченное количество бумаги, ручек, скрепок и прочих принадлежностей. Если нужных вам принадлежностей нет на ваших рабочих местах, я предлагаю использовать подобранные по размеру раздвижные подвесные папки в ящиках для хранения бумаг и туда же поместить необходимые канцелярские принадлежности, чтобы облегчить себе доступ к ним, когда вы оказываетесь в офисе.

9. *Таблички с надписью «Не беспокоить».* Мне часто говорили, что в рабочих пунктах, в которых расположены **РМНП**, иногда вывешиваются таблички с надписью «Не беспокоить», но на них никто не обращает внимания.

Вряд ли на такие таблички когда-нибудь будут обращать внимание. Дело в том, что надпись «Не беспокоить» не содержит достаточной информации. Из нее не ясно, можно ли прервать ваши занятия или нет.

Представьте себе, что ваша сотрудница должна ответить на вопрос клиента, встреча с которым назначена на 14 часов, и вы единственный, кто может дать ответ на этот вопрос. Сейчас 9 часов 30 минут, а вы вывесили табличку с надписью «Прошу не беспокоить до 10 часов». Вероятнее всего, ваша коллега решит, что она может подождать и задать вам вопрос после 10 часов. С другой стороны, если вы вывесили табличку с надписью «Прошу не беспокоить до 15 часов», вероятнее всего, она примет решение помешать вам и задать вопрос раньше.

Таблички с надписью, содержащей просьбу не беспокоить с указанием времени, в течение которого вы хотели бы, чтобы вам не мешали, предоставляют людям больше информации для принятия правильного решения и сократят, хотя и не исключат, нежелательные перерывы в вашей работе.

Разные проблемы, которые возникают в домашнем офисе, использующем РМНП

Эффективный домашний офис предоставляет благоприятные условия для формирования, хранения и поиска информации, необходимой для успешной работы (рис. 8. 3). Ниже перечислены условия эффективной работы в таком офисе.

1. *Соответствующее рабочее пространство.* Это обязательное условие. Нельзя работать в столовой или за кухонным столом. В небольшой квартире рабочее место может быть расположено в огороженном пространстве, например за ширмами. Домашний офис может занимать и часть комнаты в небольшом доме. А в большом доме, разумеется, под него можно отвести отдельную комнату.

Предостережение. В литературе встречается утверждение, что рабочее пространство домашнего офиса может быть расположено в нише холла. Если это возможно, остерегайтесь выбирать место, находящееся на проходе. Мы на собственном опыте убедились в том, как важно иметь возможность не отвлекаться и сосредоточиться при работе с информацией. Хождение членов семьи, даже собаки, создает ненужные помехи для работы.

2. *Нужна высококачественная мебель.* Это не значит, что вы должны потратить уйму денег. Нужно купить мебель, предназначенную для работы дома, новую или подержанную, но хорошего качества. Почти в каждом городе есть магазины, продающие подержанную офисную мебель, которую распродали офисы, модернизовавшие свое оборудование или прекратившие существование. Покупайте качественные вещи. Помните, что ящики для бумаг вам придется открывать и закрывать тысячи раз в течение года и вам совсем не нужно, чтобы они начали разваливаться.



Рисунок 8.3. Модель домашнего офиса

3. *Купите себе удобное кресло.* Складной стул или стул из столовой не годится для повседневной работы в домашнем офисе. Если вы не можете себе позволить ничего больше, купите отличное рабочее кресло. Поскольку вам придется проводить в нем много времени, это значительно повысит эффективность вашей работы.

4. *Освещение, блики и отсвечивание.* Это играет важную роль в формировании обстановки в офисе. Вы должны не пожалеть времени на принятие решений, касающихся расположения источников света в вашем домашнем офисе, чтобы добиться нужной освещенности на рабочем месте и тем самым снизить утомляемость во время работы.

5. *Звуки могут отвлекать от работы или, напротив, помогать сконцентрироваться.* Все мы по-разному реагируем на звук, и эти различия необходимо учитывать при принятии решений, касающихся домашнего офиса. Помогает ли вам музыкальный фон сконцентрироваться? Как реагируете вы или ваши клиенты на собачий лай или болтовню детей, играющих на площадке за домом?

6. *Температура в помещении.* Любой фактор, влияющий на комфортность помещения, оказывает воздействие и на продуктивность работы. Поэтому нужно обратить внимание на доступ солнечных лучей в помещение, систему отопления и кондиционирования, близость рабочего места к окнам и наличие сквозняков.

7. *Планирование рабочего времени.* Офис там, где вы. Поэтому вы должны уметь сосредоточиться на работе и вести себя по-деловому. Мне кажется, что лучше установить определенные часы для работы. Все мои домочадцы знают часы моей работы и, хотя я работаю в соседней комнате, мне в это время не мешают и не отвлекают от дела без веских причин.

Если мне хочется заняться семейными делами во время работы, я стараюсь распределить время так, как если бы я работал в офисе компании. Я анализирую, что мне предстоит сделать, отслеживаю ход работ по календарю, обедаю в одно и то же время и ежедневно делаю пробежки по утрам перед работой, независимо от того, насколько тяжелым будет день. Я убежден, что мне удастся успешно выполнять свою работу, уделять внимание семье и заканчивать работу вовремя благодаря тому, что я всегда придерживаюсь своих планов и графиков работы.

8. *Необходимая помощь.* Работая на РМНП в домашних условиях, нужно выявить все возможности получить необходимую помощь в работе или отремонтировать разные вещи. У меня есть список под названием «Помощь и ремонт», в котором по темам записаны телефонные номера

всех людей и организаций, к которым я могу обратиться по этим вопросам. У меня есть консультант по компьютеру, который может в случае необходимости проконсультировать меня по телефону или прийти ко мне домой и починить компьютер или привести в порядок программное обеспечение. У меня есть свой постоянный мастер по ремонту принтера, который приезжает по вызову менее чем через два часа после звонка.

В моем списке есть номера телефонов пунктов помощи, связанной со всем моим программным обеспечением и всеми электронными средствами. Если вы работаете в обычном офисе компании, вам также нужно иметь номера телефонов всех пунктов помощи, имеющихся в вашей организации.

9. *Работа на дому и проблема одиночества.* Работая дома, человек не должен оставаться в одиночестве. Я часто устраиваю встречи за обедом и приглашаю людей в свой домашний офис.

К тому же при наличии РМНП домашний офис отнюдь не всегда свидетельствует об отсутствии корпоративного офиса. Планируйте проводить часть рабочей недели в общем офисе. Оптимальное соотношение времени, проведенного в домашнем офисе, и времени, проведенного в офисе компании, — 4к1; по меньшей мере один день в неделю работайте в общем офисе. По утверждениям наших клиентов, лучше варьировать дни недели, отведенные для посещения корпоративного офиса.

РМНП в мобильном офисе

1. *Клиент, автомашина, гостиница или аэропорт.* Офис там, где вы, и работа — это то, что вы делаете независимо от того, где находится ваше РМНП. Я много путешествовал по миру, помогая разным подразделениям Института технологии бизнеса, и считаю, что эффективное планирование объясняет, почему мне удается иметь все, что нужно, независимо от того, где я нахожусь и что делаю.

Перед каждым путешествием, мероприятием или встречей расписывайте время в вашем календаре, чтобы спланировать в деталях, куда вы направитесь и что вам понадобится для успешного завершения ваших дел. *Планируйте все сразу!* Это придаст вам уверенность, столь необходимую для достижения успеха в мире бизнеса.

2. *Необходимые принадлежности и поддержка.* Помните список «Помощь и ремонт», о котором я говорил в предыдущем разделе, когда речь шла о работе в домашних условиях? Я держу этот список в компьютере и ношу с собой постоянно, так что в любой момент, когда мне это понадобится, могу обратиться за поддержкой в нужную службу.

Я считаю также полезным всегда иметь в своем портфеле небольшое количество канцелярских принадлежностей, рекламные проспекты вашей компании, визитные карточки, почтовые марки. В любой момент может возникнуть необходимость послать благодарственную записку или брошюру кому-нибудь из тех, с кем вы виделись или разговаривали.

3. *Все делать вовремя.* Те из нас, кому приходится часто разъезжать, должны так рассчитывать свое время, чтобы оказаться вовремя в офисе компании или в своем домашнем офисе и выполнить работу, связанную с этими разъездами. Известно, что каждая встреча, продолжающаяся час, требует два часа дополнительной работы. Часть этой работы связана с подготовкой встречи, остальная — с действиями и задачами, которые возникают в результате встречи. Во время разъездов я начинаю уточнять свой график и то время, когда я вернусь в офис. Это планирование на ходу позволяет мне выполнить договоренности с клиентами и коллегами.

Вниманию пользователей портативными компьютерами — предупреждение

Если вы используете ноутбук, необходимо создавать резервную копию содержащейся в нем информации хотя бы раз в неделю — во что бы то ни стало. Выберите день и час, когда вы это будете делать. Я делаю это еженедельно по пятницам, и это стало элементом моего режима

работы. Отмечайте это в своем календаре и не упускайте из виду. Никаких исключений! Вы не можете позволить себе риск утери информации!

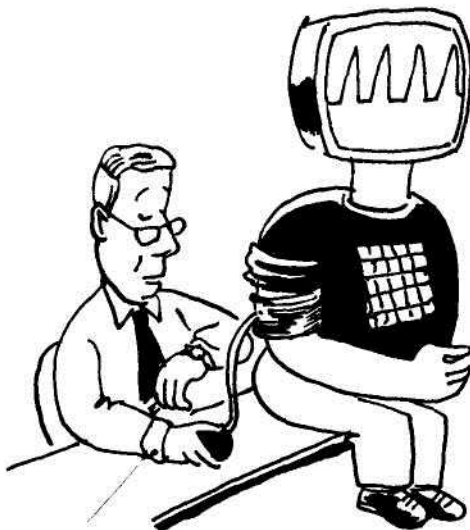
Выводы и рекомендации

1. Определите тип РМНП, пригодных для вас и вашей организации.
2. Прочтите великолепное пособие по вопросу принятия решений: книгу д-ра Франклина Бекера и Фрица Стила «Модель рабочего места».
3. Досконально разберитесь в тех особенностях вашего рабочего места, из-за которых возможна потеря информации, важной для вашей организации.
4. Проанализируйте процесс организации информации и осуществите необходимые изменения, чтобы уменьшить потери времени на поиск нужной информации.
5. Пользователи ноутбуков должны установить эффективный порядок копирования информации, чтобы всегда можно было восстановить утерянные файлы. Решите, как часто вы должны обновлять информацию в вашем компьютере, какой автономный или сетевой процесс хранения информации вы будете использовать и как часто следует производить , резервное копирование. Последнее должно осуществляться не реже раза в неделю.
6. Уменьшение объема бумаг требует планирования. Определите задачи и организуйте обучение по рационализации применения бумаги. Обеспечьте себе внешнюю и внутреннюю поддержку.
7. Существует множество поставщиков мебели с широким диапазоном цен. Займитесь поисками поставщика, который, по вашему мнению, разбирается в различных вариантах РМНП и способен составить ясное представление о стоящих перед вами задачах. С этими людьми вам придется провести больше времени, чем хотелось бы. Убедитесь в том, что им можно полностью доверять и с ними стоит сотрудничать.
8. Существует множество фирм, занимающихся проектированием офисов, работающих в широком диапазоне цен за предоставляемые услуги. Поищите фирму, которая разбирается в различных вариантах РМНП и способна составить ясное представление о стоящих перед вами задачах.
9. Внимательно изучите предложенные вам планы, чтобы убедиться в правильном соотношении между формой и функциональными характеристиками. Опросите людей, которым предстоит работать в офисе, и проанализируйте их оценки предлагаемых проектных предложений.
10. Привлеките руководство. Добейтесь действенной поддержки и участия в процессе осуществления изменения всего персонала сверху донизу.
11. Согласуйте пожелания служащих и задачи корпорации. Отслеживайте потребности служащих и держите их в курсе разработок, касающихся РМНП.
12. В любом деле, большом и малом, нужно быть одинаково на высоте. Обеспечьте подготовку персонала, работу с ним при переходе к использованию РМНП и по окончании их освоения, чтобы убедиться в том, что этот процесс окончательно завершен.
13. Организуйте свою информацию на бумажных и электронных носителях таким образом, чтобы можно было легко найти любой документ (см. вторую главу).
14. Если вы работаете преимущественно дома, планируйте свое рабочее время и уведомляйте об этом членов своей семьи, друзей и коллег.
15. Планируйте и записывайте в своем календаре, когда вы собираетесь работать в офисе своей организации.
16. Работа в домашнем офисе требует создания условий, обеспечивающих эффективное

выполнение работы. Если вы намерены работать дома, оцените пригодность помещения и его оборудования, а также распорядок в семье, недостатки этой обстановки и меры для создания условий, обеспечивающих возможность продуктивно работать.

17. Продумывайте предстоящие встречи и командировки, распределяйте время, чтобы эффективно спланировать их.

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ: Займитесь обеспечением сейчас же!



*Крышу надо ремонтировать, когда светит солнце.
Джон Ф. Кеннеди*

Обзор девятой главы

В этой главе речь пойдет о том, что:

- работу можно считать законченной после того, как все, чем вы пользовались при ее выполнении, помещено на прежнее место в состоянии лучше, чем до начала работы;
- чем меньше вещей, тем меньше хлопот;
- хорошее обеспечение работы сегодня облегчает ее выполнение завтра;
- на каждую неделю вы должны планировать дополнительные мероприятия, направленные на улучшение условий вашей работы.

Мой коллега однажды рассказал мне о молодом человеке, которому родители, когда ему исполнилось 18 лет, в ознаменование окончания школы и поступления на первую службу подарили новый автомобиль. Молодой человек взял за правило каждую неделю мыть его, но никогда не менял масло в двигателе. Естественно, вскоре двигатель застучал и заклинил. В результате из-за невыполнения простейшей операции машина очень быстро пришла в негодность.

Помимо потери денег меня поразила нелепость ситуации и то, что ее могло и не быть. Этот паренек нарушил важнейшее правило ухода за автомобилем, проигнорировав операцию, выполнение которой обеспечило бы нормальную эксплуатацию на многие годы.

Услышав об этой истории, я подумал, что родители этого молодого человека, по всей вероятности, никогда не говорили ему о важности смены масла в двигателе. Впрочем, возможно, они *предполагали*, что он знал об этом и регулярно менял масло. Им просто не приходило в голову, что он мог не выполнять столь важную операцию по уходу за автомобилем.

Как правило, люди имеют весьма смутное представление о необходимости обеспечения своей административной деятельности. Руководители, объясняя свою бездеятельность, ссылаются на то, что они «полагали», что люди владеют вопросом, потому что «они профессионалы». Если

им вообще приходит это в голову, они надеются, что данной проблемой кто-то все-таки занимается, и не требуют ее исполнения от своих подчиненных.

Мы знаем, к чему привела беспечность молодого человека. Последствия аналогичного отношения к организации обеспечения вашей работы и работы ваших подчиненных могут оказаться гораздо худшими, чем поломка двигателя.

Энтропия

Энтропия может быть определена как степень неупорядоченности, приводящая к разрушению любой системы. В физике это понятие положено в основу второго закона термодинамики. Этот закон гласит, что системы эволюционируют от состояния упорядоченности к состоянию неупорядоченности и с ростом не-упорядоченности растет сложность системы. Хотите упростить себе жизнь? Внесите упорядоченность в свою каждодневную работу!

Если вы надеетесь и стремитесь работать в условиях упорядоченности, то должны помнить, что вокруг вас преобладает естественная тенденция к нарушению порядка и вы *должны работать над поддержанием этого порядка*.

Попробуйте забросить на время свой сад, и вы очень скоро столкнетесь с эффектом энтропии.

Надеюсь, что в результате ознакомления с этой книгой и применения программы ОПД в вашей работе многое изменилось. Наверное, ваш стол стал чище, файлы с информацией организованы лучше, а вещи находятся на своих местах. Вы систематизировали свою работу. Но можете быть уверены, что, по закону возрастания энтропии, любая система, которую вы создали, будет стремиться к саморазрушению, если вы не будете постоянно работать над поддержанием в ней порядка.

Вывод? Поддержание порядка в системе должно стать составной частью вашей работы.

Поддержание системы в порядке и рабочий цикл

Меня многому научил один человек, который очень долго работал в компании IBM. Он разъезжал по клиентам и ремонтировал их компьютеры. С ним часто работали молодые специалисты. Он был предметом их насмешек из-за своей своеобразной одежды и таких же привычек. Обычно он носил комбинезон с дюжиной карманов. Эти карманы были набиты всевозможными инструментами. Он устранял любую поломку, даже если вещь не подлежала ремонту. Если он замечал на полу каплю масла, то вытаскивал из кармана тряпку и сразу же вытирал масло. Воспользовавшись инструментом, он чистил его и клал в соответствующий карман. Если инструмент ломался, он брал из кармана форму заявки, заполнял ее и сразу заменял сломанное. Его коллеги были завалены работой и не успевали закончить ее вовремя, у него же к концу рабочего дня все было сделано, и он был готов уходить со службы раньше других. Такова была его манера трудиться. Он сам ее выработал и делал все необходимое, чтобы система не давала сбоев.

Короче говоря, обеспечение рабочего процесса является его важной составной частью. Нужно помнить: каждая работа, выполнение каждого задания имеет начало, середину и конец. Начало работы должно включать в себя организационные мероприятия (планирование, подготовку, снабжение всем необходимым). Середина — действия, связанные с решением поставленной задачи. Наконец, выполнение работы должно завершаться действиями, направленными на обеспечение последующих работ, такими как «возврат всех вещей на место» и «приведение в порядок всего, с чем вы имели дело» (включая файлы, инструменты и т. п.).

Операции по обеспечению работ должны рассматриваться точно так же. Проще всего включить их в рабочий процесс в качестве плановых работ, столь же регулярных, как замена масла в двигателе автомобиля. Для того чтобы автомобиль был в порядке, необходимо довести привычку регулярно менять масло в двигателе до той же степени автоматизма, с которым вы садитесь за руль, вставляете ключ зажигания в замок и включаете двигатель. Почему бы не

считать и рабочие операции одинаково необходимыми?

Какую, к примеру, нужно провести работу, чтобы составить ответ на письмо постоянного клиента? Вы должны начать с файла, в котором содержится информация о клиенте, чтобы иметь под рукой данные о сотрудничестве вашей компании с ним. Вы сможете быстро, легко и аккуратно навести справки обо всех интересующих вас фактах. На основе материалов, полученных из первоисточника, вы сможете проверить написание имен. Вы должны иметь возможность говорить о датах, основанных на копиях его счетов или заказов. Вы должны были сохранить копии всех предшествующих писем, чтобы при необходимости можно было на них сослаться. Весьма вероятно, что это поможет вам выявить возможности, о существовании которых вы не подозревали.

Дело в том, что, обратившись к материалам, касающимся клиента, вы (и ваша компания) избавляетесь от риска проявить свою неинформированность. То, что вы узнаете, повлияет на текст письма и может значительно повысить его содержательность и убедительность.

Представим, что вы пишете письмо от руки. Написав письмо и подготовив его к отправке, что вы должны сделать с материалами, касающимися адресата? Вы должны потратить минуту-другую на приведение их в порядок. Расположите письма в хронологической последовательности, начиная с последнего. Ликвидируйте дубликаты писем. Если в папке есть незакрепленные визитные карточки, закрепите их, чтобы они не выпали и не потерялись. Или поместите их в визитницу. На это уйдет всего пара минут! И когда вы поставите файл на место, информация окажется в лучшем состоянии и будет актуальной. Это и есть обеспечение работ.

Такие операции можно выполнять и на компьютере. Занеся написанное письмо в директорию клиента, удалите из нее ненужные документы и скомпонуйте оставшуюся информацию. Один мой коллега нашел 1800 сообщений в чьей-то базе данных коллективного пользования. Никто не мог использовать эту информацию или разобраться в ней. Его клиент просто не занимался ее поддержанием (или, вероятнее всего, не удалял ненужную информацию) в ходе работы с ней. Проблема не в том, что на это не хватает времени. Проблема в том, чтобы сделать поддержание информации в рабочем состоянии частью рабочего процесса.

Облегчайте себе жизнь

Целью операций по обеспечению работ является облегчение их выполнения. Если вы пользовались копировальной машиной и в ней кончилась бумага, заправьте ее полностью. Не ограничивайтесь несколькими листочками, чтобы по окончании вашей работы коллеге не пришлось вновь заправлять ее. Не оставляйте свои файлы в таком виде, чтобы никто, и вы в том числе, не смог потом разобраться в них. Оставляйте все, к чему вы прикоснулись, в порядке, чтобы повысить эффективность и продуктивность последующей работы.

Обеспечение работ является средством самоорганизации, облегчающим вашу жизнь. Если ваш степлер пуст, заполните его. Если в вашем ящике не оказалось скрепок, позаботьтесь о том, чтобы достать их. Зарядите степлер, прежде чем приниматься за работу. Не оставляйте нерешенными мелкие проблемы, которые будут досаждают вам впоследствии. Когда надо записать телефонное сообщение, мало что так раздражает, как отсутствие ручки или необходимость перебрать с десятков ручек, пока не найдется та, которая пишет. Если в ручке кончилась паста, выкиньте ее; ведь сейчас используются ручки в основном одноразовые.

Должно ли обеспечение работ стать первостепенной задачей?

Обеспечение работ нужно организовать таким образом, чтобы оно отнимало как можно меньше времени и сил. В противном случае вы будете откладывать его «до удобного случая», или «пока не отдохнете», или «пока у вас не появится достаточно времени», или по какому-нибудь другому поводу. Поэтому лучше так организовать процесс обеспечения работ, чтобы он проходил и эффективно, и в то же время безболезненно.

Если вы занимались поддержанием своих файлов в порядке, вам почти не придется тратить

на это время. Если выяснится, что вы тратите время на обеспечение работ, которые вам приходится выполнять очень редко, а то и никогда, хорошенько задумайтесь, стоит ли игра свеч. Задайтесь вопросом, почему вы это делаете. Если без этого действительно можно обойтись, так и поступайте!

Обеспечение и принцип *Сделайте это сейчас же*

Если вы следуете принципу *Сделайте это сейчас же*, у вас есть повод подтвердить это применительно к обеспечению работ. Почему? Потому что оно никогда не является наиболее «важной» и наиболее «неотложной» задачей. Для того чтобы отложить мероприятия по обеспечению, повод всегда найдется. Но, если слова *Сделайте это сейчас же* уже стали вашим девизом к тому моменту, когда вы впервые занялись вопросами обеспечения работ, вы начнете действовать сразу. Если вы увидите, что какой-то инструмент нуждается в ремонте, вы *сделаете это сейчас же*. Если запас каких-то материалов кончится, вы немедленно пополните его. *Сделайте это сейчас же* станет вашей привычкой и в отношении обеспечения работ.

Сделайте обеспечение работ привычкой

Качественное обеспечение работ должно стать неотъемлемой частью вашего рабочего процесса и войти в привычку, как бритье или чистка зубов по утрам. Как отмечалось в третьей главе, распределение и составление графика работ с бумагами и электронной почтой ставит поток вашей ежедневной работы под ваш контроль. Точно так же в вашем недельном плане работ должно быть предусмотрено время на мероприятия по обеспечению работ. Дополните ваши файлы последней информацией. Сделайте резервную копию вашего жесткого диска. Проверьте, достаточно ли у вас вспомогательных материалов и принадлежностей.

Так же, как вы ежедневно предусматриваете время на обработку бумаг, попадающих на ваш стол, вы должны расписывать время для трудоемких мероприятий, которые хочется отложить, например для очистки папок от зачастую хранящейся в них потерявшей актуальность информации. Мне часто приходилось встречать людей, которые полностью очищали офис от ненужной информации в конце года, обычно между Рождеством и Новым годом, когда работа замирает. Они использовали это время для того, чтобы выбросить старые, накопившиеся за год бумаги, завести папки на будущий год, удалить информацию, которой уже давно не пользовались, избавиться от кип журналов, сохраняемых для чтения, и вообще выбросить все лишнее. Хотя это лучше, чем ничего, по-моему, этого мало. Лучше осуществлять такую уборку ежеквартально. Выделите на это, скажем, половину дня. Закройте двери и наведите в офисе порядок, переберите все свои книги, проверьте папки, архивы и т. п.

В таблице 9. 1 показан пример графика мероприятий по обеспечению организации работ в офисе.

Таблица 9.1. График обеспечения ваших организационных систем

**Поддержание вашей организационной системы
в рабочем состоянии в целях обеспечения
эффективного планирования**

Ниже приводится график мероприятий по поддержанию системы в рабочем состоянии.

Временной интервал	Объект	Действия
Постоянно	→ Стол и «рабочий стол» компьютера	<input type="checkbox"/> Уберите все бумаги со стола и положите их на свои места; поместите все электронные документы в соответствующие директории
Постоянно	→ Личные папки	<input type="checkbox"/> Где бы ни находилась папка, перед ее перемещением выбросьте ненужные бумаги
Ежедневно	→ Лотки для бумаг и входящая электронная почта	<input type="checkbox"/> Обработайте лотки для входящих бумаг; поступающую электронную почту <input type="checkbox"/> Просмотрите и распределите бумаги, ожидающие рассмотрения <input type="checkbox"/> Очистите лотки
Еженедельно	→ Рабочие файлы	<input type="checkbox"/> Добавьте новые файлы <input type="checkbox"/> Напишите планы проектов <input type="checkbox"/> Удалите обработанные материалы
Ежемесячно или ежеквартально	→ Вспомогательные файлы	<input type="checkbox"/> Переместите задействованные материалы в рабочие файлы <input type="checkbox"/> Очистите от всего лишнего объемные папки и переполненные ящики
Каждое полугодие	→ Вся система	<input type="checkbox"/> Архивируйте неактивные материалы <input type="checkbox"/> Проанализируйте системы <input type="checkbox"/> При необходимости зарезервируйте день для ревизии системы с позиций программы ОПД

21 — дневное испытание

Одна наша коллега по Институту технологии бизнеса из Австралии, Шерон Маганн, добилась больших успехов со своими учениками с помощью метода, который шутливо окрестила 21-дневным испытанием. В самом начале обучения по программе ОПД Шерон просила каждого из своих учеников определить одну из своих рабочих привычек и изменить ее к лучшему. Работать нужно было ежедневно в течение 21 дня. Хитрость состояла в том, что если вы пропускали один день, все начиналось сначала и вы должны были снова заниматься этим в течение 21 дня без перерыва!

Прогресс отслеживался и обсуждался Шерон и ее учениками в течение всего процесса освоения программы (который мог длиться несколько месяцев). Этот процесс замены привычек становился для ученика личной моделью поведения для выработки у себя новых привычек. Впоследствии этот подход использовался в качестве основы для планирования действий, направленных на изменение других привычек.

Готовы ли вы к такой проверке? Какие рабочие привычки вы больше всего хотели бы изменить? Придумайте стратегию поведения, обеспечивающего замену старых нежелательных привычек новыми. И каждый из этих дней следуйте своему плану отказа от старой привычки и выработки новой. Если вы уклонились от этого плана хоть на день, начните все сначала. Записывайте свои действия и переживания в ходе этого процесса.

Проанализировав свое поведение, вы легче решите следующую задачу.

Обеспечение и разъезды

Большую часть времени я провожу в разъездах. Ежемесячно бываю за границей и раз или два в месяц езжу куда-нибудь по Соединенным Штатам. В офисе мы отказались от секретаря и прекрасно без него обходимся, подстраховывая друг друга. Этому мы научились в одной маленькой шведской компании.

Для поддержания связи мы пользуемся электронными средствами и услугами телефонной компании. Мы ежедневно звоним в офис и узнаем о входящей информации по телефону. По заведенному нами порядку тот, кто находится в офисе, разбирает всю корреспонденцию, приходящую на имя каждого. Когда кто-то из нас звонит в офис, он узнает обо всей корреспонденции, пришедшей на его имя. Обычно мы отвечаем на нее немедленно по телефону оттуда, где находимся в данный момент. Поверьте, все это происходит довольно быстро, потому что телефонные переговоры стоят дорого и мы стараемся не тратить деньги зря. Если нужно послать факс, это делает тот, кто находится в офисе. Если сообщение не имеет отношения к делу, мы его выбрасываем. С некоторыми сообщениями можно работать только после возвращения в офис, но все же их оказывается значительно меньше, чем было бы, если бы мы работали по-другому. Во всех компаниях, в которых принята эта система, она зарекомендовала себя очень хорошо.

Один руководитель никогда не назначает встречи сразу по возвращении из поездки. Он всегда резервирует для себя несколько часов, чтобы подвести итоги (обзор действий, счета для отчета по командировке, предложения по результатам поездки) и разобраться с делами, накопившимися в офисе, пока он отсутствовал.

Мы как-то имели дела с компанией, торговые агенты которой работали на выездах. Они так расписывали свою неделю, что занимались продажами с понедельника по четверг и проводили пятницу в офисе, приводя в порядок документацию и планируя работу на следующую неделю. Они постоянно жаловались на то, что одного дня пребывания в офисе недостаточно и им приходится работать в выходные, чтобы справиться со всеми делами. Однако один сотрудник всегда успевал все сделать за пять дней. Добивался он этого довольно просто. У него в портфеле были конверты, адресованные в региональный офис, главный офис корпорации, боссу, бухгалтерии, в домашний офис. Когда что-нибудь нужно было направить по одному из этих адресов, он мог тотчас же положить сообщение в соответствующий конверт. Он успевал заполнять квитанции ежедневно и передавать их в бухгалтерию. Когда он возвращался домой в четверг, ему оставалось только отправить готовые конверты с содержимым по почте. Между тем несколько раз в день он осведомлялся по телефону о пришедших на его имя сообщениях и обрабатывал их немедленно. Когда он поделился своей системой работы с коллегами, они тоже стали все успевать.

Превентивное обеспечение

Необходимо обращать внимание не только на обеспечение хорошей организации рабочих процессов, но и продумывать действия для предупреждения потенциальных проблем. Например,

если вы заполнили налоговую декларацию за этот год, подготовьте папку или создайте файл для будущего года. При появлении в течение года информации, имеющей отношение к налогам, немедленно заносите ее в эту папку или этот файл. Если вы думаете о будущем и начали подготовку к составлению налоговой декларации забоя, собирая необходимую для ее составления информацию в течение года, вам не придется паниковать в марте и апреле, когда ее нужно будет подавать.

Вы можете также определить периоды пиковых нагрузок, возникающих в течение года, и подготовиться к эффективной работе в это время. Предварительная подготовка может значительно снизить неприятности от пиковых ситуаций.

Обеспечение и постоянный прогресс

Даже после многочисленных употреблений слова «обеспечение» в этой главе в точности не определено, на что вы должны обратить особое внимание. Понятно, что надо остерегаться возврата к старым, непродуктивным привычкам. Однако с позиций программы ОПД этого мало. Вы должны стараться усовершенствовать свои методы работы. Над этим нужно работать осознанно и постоянно. В современных быстро меняющихся условиях конкурентной борьбы недостаточно добиться определенного улучшения и остановиться на этом. Вы должны совершенствоваться постоянно. Даже достигнув определенного прогресса, нужно ставить перед собой задачу неуклонного дальнейшего совершенствования во всем.

Я уже упоминал о том, что люди редко ставят перед собой задачи, связанные с совершенствованием методов работы. Дело не в том, что они не думают об этом. Дело в том, что в ходе преобразований, связанных с таким совершенствованием в компаниях, многие если и думают именно об этих вещах, то не применительно к своей повседневной работе. Постоянное совершенствование работы предприятия они понимают как снижение объема бракованной продукции за год.

Каждую неделю я задаю себе вопрос: «Что я сделаю на следующей неделе для улучшения условий своей работы?» В моем недельном плане обязательно должно быть несколько мероприятий, направленных на то, чтобы облегчить работу, сделать ее более эффективной, обогатить мои знания или каким-либо образом улучшить применяемые мной методы работы.

Я могу поставить перед собой задачу прочесть пару глав описания программного обеспечения, если я заинтересован в расширении его использования. Мне приходилось встречать людей, которые включали в свой рабочий график задачи, связанные с приобретением новых навыков. Я всегда поощрял такие спонтанно возникающие устремления и действия. Например, это может быть задание научиться пользоваться новым принтером. Каждый из нас может назвать тысячу и одну вещь, которую мы хотели бы научиться делать или делать лучше, чем сейчас. Так займитесь этим!

Включите эти действия в ваш недельный план. Отведите для них определенное время. Вы увидите, что вы постараетесь найти способ потратить на них минимум времени. Когда задача поставлена, она решается. Более того, постепенно и постоянно ваш офис не просто преобразуется, он совершенствуется.

Изменения становятся частью вашей повседневной жизни. И вы сами определяете направление этих изменений.

Периодическое наведение порядка на рабочем месте

Многие не чувствуют потребности заниматься вопросами обеспечения работ постоянно. Возможно, им это не нравится. Они хорошо отрегулировали свою нагрузку и занимаются этими вопросами периодически. Если в ходе выполнения работы или в период пиковой нагрузки они поработают интенсивно, у них останется время, необходимое для приведения рабочего места и используемых средств в порядок. Решив работать таким образом, нужно иметь в виду, что нельзя позволять себе не заниматься вопросами поддержания системы в рабочем порядке дольше, чем

пару недель. К этому надо отнестись со всей серьезностью. Содержите в порядке свои напоминающие системы, чтобы не упустить важные вещи, которые нужно сделать.

Минимум обеспечения

Коль скоро ваша работа налажена, вы должны хотя бы убирать на своем столе каждый день перед уходом домой (это лучше, чем ничего).

Если все летит в трубу

Итак, вы привели в порядок свой стол и офис, и он выглядит, как кабина самолета F-16. Вы все организовали лучше некуда и наконец добились того, что повседневный поток ваших бумаг, сообщений, информации, электронной почты и т. п. находится под контролем. Каждую пятницу вы составляете план работ на следующую неделю. Вы купили портативный компьютер, начали изучать программное обеспечение и чувствуете себя в полном порядке. Вы разъезжаете взад-вперед — и вдруг уперлись в стену! Вас вызвали в Токио на шесть недель, чтобы заменить коллегу. Или крупный заказчик требует от вас отчет, а чтобы подготовить его, вам нужно в течение двух недель работать по 16 часов в сутки. Или вы вернулись из отпуска, и выяснилось, что на работе полный развал. Что-нибудь в этом роде всегда может с вами случиться. Поэтому давайте поговорим о том, как лучше вести себя в таких случаях.

По моим наблюдениям, люди не всегда возвращаются к *новым*, недавно усвоенным методам работы. Нет, велика вероятность, что они вернуться к прежним привычкам. Быть может, и вы в таких ситуациях обходились старыми методами, не так ли? Возможно, было довольно трудно по-новому организовать работу. Снова повторить всю программу ОПД! Это было хорошее испытание, но вы оказались недостаточно организованным. Поверьте, я все это неоднократно слышал. Не отчаивайтесь и не сдавайтесь. Есть легкий и безболезненный способ справиться с этим. Проведите день под девизом *Сделайте это сейчас же*. Повесьте на дверь табличку с надписью о том, что вас не будет весь день, вывалите все свои бумаги на стол и разберитесь в них заново. Это окажется гораздо проще и займет намного меньше времени, чем в первый раз. Вероятнее всего, через несколько часов ваши бумаги снова будут в порядке.

Чтобы упростить свою задачу, постарайтесь в любом случае поддерживать в должном порядке поток вашей ежедневной информации. Если вам нужно подготовиться к презентации, выберите час и просмотрите все, что поступило за предыдущий день. Все, что можно, тотчас поручайте подчиненным. Будьте решительны (даже безжалостны) по отношению ко всему, с чем вы не Добираетесь работать. Используйте (и приведите в порядок) ваши системы хранения материалов, касающихся долгосрочных работ, чтобы освободить стол от бумаг и поместить их, куда надо. Воспользуйтесь удобным случаем, чтобы убедиться в том, насколько успешно вы можете это делать, и, когда наведете порядок, поддерживайте его.

Это никогда не помешает. Но поток работ обычно меняется со временем, и он может затопить вас. Наш клиент, директор одной из крупнейших в мире промышленных фирм, так говорил об этом:

Если работа спорится и занимает меня ежесекундно, я знаю, что делать, потому что научился работать рационально.

Теперь вы тоже научились работать рационально.

Обеспечение означает соблюдение свойственных каждому виду работы циклов, от подготовки к ее выполнению до приведения в порядок всего, что имело к ней отношение, по окончании ее, чтобы иметь гарантию, что все, что вы использовали в ходе выполнения работы, приведено в первоначальное или даже лучшее состояние, чем до начала ее. Обеспечение означает самоорганизацию во время выполнения работы.

Важнейшим элементом обеспечения работ является реализация изменений к лучшему.

Выводы и рекомендации

1. Рассматривая обеспечение как один из наиболее важных и неотъемлемых элементов рабочего процесса, вы будете на многие годы иметь гарантию того, что создали прекрасно функционирующую систему. Сделайте поддержание системы неизменной нормой, практической основой вашей работы, гарантирующей, что усилия, потраченные вами на освоение программы ОПД, с лихвой окупятся в будущем.

2. Доведите выполнение операций по обеспечению работ до автоматизма, планируя их с той же неизменностью, как смену масла в автомобиле. Выявление не требующих раздумий ежедневных рутинных операций по поддержанию системы стоит того, чтобы на это потратить время и усилия. Ведь система, не имеющая обеспечения, вообще не сможет работать.

3. Задействуйте системы, которые будут оберегать вас от возврата к старым методам работы. Заведите такие порядки, которые обеспечат постоянное совершенствование ваших методов работы и помогут вам сделать его само собой разумеющимся. Предусматривайте операции по обеспечению работ в вашем недельном плане.

4. Не забывайте рассматривать работу с точки зрения рабочих циклов. Каждая часть работы имеет начало, середину и конец. Начальная стадия включает в себя подготовку и обеспечение выполнения работы. На средней стадии работа выполняется. Завершающая стадия включает в себя мероприятия по обеспечению последующих работ, в том числе возврат на свои места всех использованных в ходе выполнения законченной работы вещей и приведения в порядок всего, с чем пришлось иметь дело, включая файлы, инструменты и т. п.

5. Появление компьютеров означает, что нужно содержать в порядке не только информацию на бумажных носителях. Теперь приходится иметь дело с компьютерными файлами и электронной почтой. Обслуживание жесткого диска предполагает регулярное резервное копирование данных во избежание их утраты в результате внезапных неполадок с электричеством.

6. Предусматривайте еженедельно время для осуществления контроля за долгосрочным потоком работ. Обязательно планируйте работы на предстоящую неделю и мероприятия по поддержанию системы в порядке. Своевременно обновляйте информацию. Проводите резервное копирование всех файлов с жесткого диска. Контролируйте снабжение необходимыми материалами. Периодически (раз в год, квартал или с другой периодичностью) проверяйте, обеспечиваются ли работы, и поддерживайте систему в рабочем состоянии.

7. Если выяснится, что вы тратите время на поддержание того, что вы используете достаточно редко, правомерен вопрос, стоит ли игра свеч. Если причина осуществления этой поддержки кажется вам недостаточно веской, задайтесь вопросом, почему все-таки вы ее оказываете. И, если решите, что можно обойтись без того, поддержку чего вы обеспечиваете, так и сделайте.

8. Будьте организованным в своей работе. Введите мероприятия по Обеспечению в свои планы, и вы добьетесь того, что ваши работы будут идти гладко от начала до конца. Планируйте, чтобы добиться успеха. Культивируйте в себе полезные привычки. Превратите обеспечение в безусловную привычку, и вы увидите, что это легкий шаг по пути к успеху.

9. Не успокаивайтесь на достигнутом. Настоящей целью должно быть постоянное совершенствование методов и условий выполнения всех ваших работ. Программа ОПД является инструментом и основой достижения этой цели.

ЭПИЛОГ: Станьте хозяином своих привычек

Отличительной чертой организованного человека является не столько наличие отдельных привычек, которых он неуклонно придерживается, сколько его умение приспособливать их к перемене обстоятельств. В отличие от косных, категоричных, непробиваемых людей, упрямо стоящих на своем, он способен проявить гибкость

Уэнаел Джонсон

Возможно, на этих страницах не так много премудрости, но в них очень много опыта.

В сущности, мы обсудили ваш подход к работе, ваши рабочие навыки. Многие скажут (и, осмелюсь полагать, очень многие так и считают), что менять свои привычки довольно трудно. Это в самом деле непросто, но постепенно становится легче. Приспособиться к новым методам работы, развить в себе новые привычки может каждый. Ведь если вы зашли в новый ресторан из любопытства или просто случайно и вам там понравилось, ничто не мешает вам возвращаться туда снова и снова.

Все начинается с выработки нового навыка, а именно — действовать сразу же. Как только вам в голову придет мысль испытать новый метод выполнения вашей работы, *Сделайте это сейчас же*. Если вас осенила идея, попробуйте подойти к работе по-новому.

Плохая привычка — это не обязательно неорганизованность. Плохая привычка связана с постоянным нежеланием ее исправить, пассивным отношением к ней. Разорвите порочный круг и действуйте сейчас же, не откладывая. Вот увидите, вы быстро с этим справитесь. Лучше всего реализовывать свои мысли сразу, когда они приходят в голову. Очень скоро вы увидите, что можете стать хозяином своих привычек.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Перечень условий успешного проведения совещаний

Подготовка совещания

1. Необходимость проведения совещания ясна.
2. Обеспечено присутствие нужных участников.
3. Помещение для совещания зарезервировано.
4. Нужные материалы подготовлены и доступны участникам.
5. Приглашения на совещание разосланы вовремя.
6. В тексте приглашения указаны:
 - ◆ цель совещания;
 - ◆ повестка дня;
 - ◆ место проведения совещания;
 - ◆ время начала и окончания совещания;
 - ◆ подготовка, которую должны провести **участники**.

Председатель

1. Проводит совещание.
2. Следит за соблюдением регламента.
3. Побуждает участников к обсуждению.
4. Предоставляет слово участникам.
5. Препятствует отклонениям от темы **обсуждения**.
6. Подводит итоги совещания.
7. Обеспечивает принятие решения (кто? что? когда?).

Секретарь

1. Ведет протокол.
2. Фиксирует, кто, что и когда должен сделать в соответствии с принятыми решениями.
3. Распространяет копии протокола среди участников совещания.

Участники совещания

1. Приходят на совещание вовремя.
2. Выслушивают и стараются понять других участников.
3. Не прерывают выступающих.
4. Способствуют установлению открытой творческой атмосферы.
5. Выступают ясно, по-деловому и по существу.
6. Участвуют в распределении документации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Причины потерь времени

Потери времени на совещаниях

- ◆ Неясна тема совещания.
- ◆ Неверный состав участников.
- ◆ Слишком много совещаний.
- ◆ Нет повестки дня.
- ◆ Плохо составлен или отсутствует протокол.
- ◆ Бесплезные беседы и дискуссии.
- ◆ Нет обратной связи.
- ◆ Не принимаются решения.
- ◆ Слабость или отсутствие учета.
- ◆ Плохой председатель.
- ◆ Совещание не начинается вовремя.
- ◆ Слишком много помех со стороны.
- ◆ Отклонения от повестки дня.
- ◆ Затягивается окончание.
- ◆ Затягивается обсуждение.
- ◆ Отсутствие регламента.
- ◆ Председатель плохо подготовился к совещанию.
- ◆ Участники плохо подготовились к совещанию.
- ◆ Совещание плохо структурировано.
- ◆ Пассивность или отсутствие обсуждения.
- ◆ Слишком большое расстояние и долгий путь до места проведения совещания.

Потери времени от телефонных разговоров

- ◆ Разговоры мешают окружающим.
- ◆ Беспорядочные разговоры.
- ◆ Стремление охватить слишком много вопросов.
- ◆ Неумение кратко излагать свои мысли.
- ◆ Неправильно выбранное время.
- ◆ Отсутствие приоритетов.
- ◆ Слабая работа секретаря.

Неумение распределить обязанности между подчиненными

- ◆ Ненадежность (т. е. боязнь ошибок исполнителей).
- ◆ Недоверие к другим.
- ◆ Чрезмерный контроль.
- ◆ Нечеткие директивы или отсутствие их.
- ◆ Возложение формальной ответственности без передачи соответствующих полномочий.
- ◆ Опасения, что коллеги могут выполнить работу лучше, чем вы.
- ◆ Вы предпочитаете сделать, а не распорядиться.
- ◆ Перегруженность сотрудников.

Нерешительность руководителя

- ◆ Дублирование функций.
- ◆ Неоднозначность распоряжений.
- ◆ Отсутствие самодисциплины.
- ◆ Непродуманные действия.

- ◆ Отсутствие описания функций.
- ◆ Неясность приоритетов.

Слабое взаимодействие с коллегами

- ◆ Недостаток понимания того, что коллеги нуждаются в информации.
- ◆ Языковые проблемы.
- ◆ Использование плохих источников информации.
- ◆ Нерациональное распределение времени.
- ◆ Неприятие новых идей.
- ◆ Затягивание ответов.
- ◆ Переизбыток информации.
- ◆ Переизбыток связей.
- ◆ Неясность связей.
- ◆ Плохое управление информацией.
- ◆ Плохое управление связями.
- ◆ Ненужная информация.
- ◆ Неуместная информация.
- ◆ Неполная информация.

Недостатки процесса принятия решений

- ◆ Нерешительность медлительность.
- ◆ Недоверчивость.
- ◆ Боязнь последствий ошибок.
- ◆ Нереальные сроки.
- ◆ Откладывание неприятных и сложных дел.
- ◆ Игнорирование последствий принимаемых решений.
- ◆ Слабость (стратегических) представлений.
- ◆ Слабое понимание задач, стоящих перед подразделением.
- ◆ Туманность целей.

Бессистемность в работе

- ◆ Отсутствие приоритетов.
- ◆ Слишком много одновременно решаемых задач.
- ◆ Отсутствие планирования.
- ◆ Все проблемы рассматриваются как одинаково важные.
- ◆ Недостаточность информации и ее задержка.
- ◆ Крупные задания и слишком короткие сроки.
- ◆ Недостаток времени на подготовительные операции.
- ◆ Перерывы в работе.
- ◆ Неспособность сказать: «Нет».
- ◆ Желание быть полезным, несмотря на занятость основной работой.
- ◆ Потребность ощутить свою значимость и во все вмешиваться.
- ◆ Нежелание проявить резкость по отношению к другим.
- ◆ Потребность участвовать во всем.
- ◆ Потребность в решении сложных задач и увлеченность новыми проектами.
- ◆ Неспособность доводить дело до конца.
- ◆ Неопределенность сроков окончания работ.
- ◆ Неуважение к чужому времени.
- ◆ Отсутствие понимания поставленных задач.
- ◆ Неспособность быстро найти нужные данные в неупорядоченном потоке информации.
- ◆ Стрессы.
- ◆ Недисциплинированность.
- ◆ Недостаточное время, уделяемое планированию.
- ◆ Отсутствие планирования.

- ◆ Дефицит времени.
- ◆ Перерывы в работе из-за неожиданных посетителей.
- ◆ Неумение избавиться от нежелательных посетителей.
- ◆ Постоянно открытые двери.
- ◆ Постоянный доступ персонала для согласования.
- ◆ Неумение вовремя завершить посещение.
- ◆ Неумение отказать клиенту.
- ◆ Чрезмерное количество рутинных дел и бумаг.
- ◆ Нежелание поручать подчиненным работу, которую, как вам кажется, вы сами можете сделать быстрее и лучше.
- ◆ Беспорядок на столе.
- ◆ Личная неорганизованность.
- ◆ Неумение поставить краткосрочные и долгосрочные цели.

Плохая работа компьютера

- ◆ Неисправность компьютера, отсутствие доступа к файлам.
 - ◆ Медленная связь с Интернетом.
 - ◆ Замедленная загрузка информации.
 - ◆ Отсутствие программного обеспечения, необходимого для просмотра файлов, присоединенных к сообщениям электронной почты.
 - ◆ Вы не можете найти нужную информацию в Интернете.
 - ◆ Компьютер зависает, и информация утрачивается.
 - ◆ Периферийные устройства (принтеры, модемы и т. п.) перестали работать.
 - ◆ Компьютер сломался, и вы утратили свою информацию.
- Систематизация причин потерь времени принадлежит «Time Manager International AS».

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Об Институте технологии бизнеса

Если вы пожелаете скопировать в компьютер какие-либо формы, приведенные в этой книге, или приложения («Перечень условий успешного проведения совещаний» или «Причины потерь времени»), или программу PEP Planner, пожалуйста, зайдите на Web-сайт нашей компании www.ibt-per.com, а также пишите или звоните:

The Institute for Business Technology International Inc.

P. O. Box 1057

Voca Raton, FL 33429, USA

Tel. : (1) 561-3670467

Fax: (1) 561-3670469

E-mail: ibtint@ibt-per.com

Если вы хотите больше узнать о программе ОПД или получить консультацию у специалистов, свяжитесь с одним из нижеприведенных офисов Института технологии бизнеса:

Список сокращений

ИТБ — Институт технологии бизнеса (Institute for Business Technology, **ИТБ**).

ОПД — Программа оптимизации персональной деятельности (Personal Efficiency Program, PEP).

PMHP — рабочее место нового поколения (Next Generation Workplace, NGW).

Глисон Керри

Оптимизация персональной деятельности.

Как организовать свой труд, чтобы делать больше, а работать меньше Пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп — Бизнес», 2001. — 288 с: ил.
ISBN 5-901028-31-7 (рус.)

УДК 331. 101. 1 ББК 65. 24

© 2000 by Kerry Gleeson. All rights reserved

© ЗАО «Олимп — Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2001

Лицензионный перевод с англоязычного

(N 5-901028-31-7 (рус.) издания, опубликованного издательством

IN 0-471-36279-4 (англ.) John Wiley & Sons, Inc.

Kerry Gleeson

The PERSONAL EFFICIENCY PROGRAM

How to Get Organized to Do More Work in Less Time

Second Edition

¹ Для обозначения раздела файловой системы, предназначенного для хранения файлов, используют термины «папка», «директория», «каталог» с практически одинаковым значением. — *Примеч. науч. ред.*