

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

или как управлять своим временем



Д. Ван Флит



Ю.А.Паневин

Если вы чувствуете, что вам не хватает времени, чтобы закончить свою работу; если вы думаете, что будет лучше и быстрее сделать работу самому, чем поручить другим, или считаете, что дело будет сделано неправильно, коль оно будет сделано не вами; если вы говорите, что у вас не хватает времени для планирования, то тогда вы нуждаетесь в тайм-менеджменте.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Результативность и эффективность являются основными категориями, которые вы должны знать, если хотите управлять своим временем. Результативность относится к уровню или степени, которую специалист, группа или организация достигают в соответствии с выполнением поставленных целей. Специалист, который старается достигнуть конечную цель в течение пяти лет и который достигает эту цель за пять лет, может считаться результативным. Если два специалиста стремятся достигнуть одну и ту же цель, но один из них добился большего прогресса, то можно отметить, что он был более эффективным. Но если второй тоже достиг ее в установленные сроки, мы должны будем сказать, что они оба были эффективными. Эффективность - это отношение между результатом и зат-

ратами на его достижение. Если оба специалиста достигли одинакового результата, но один из них достиг его с меньшими затратами, то можно сказать, что этот специалист более эффективен.

Можно быть результативным не будучи эффективным, но также можно быть эффективным не будучи результативным. Большинство специалистов в области тайм-менеджмента стремятся выделить какую-либо одну из этих позиций, и только немногие могут обеспечить сбалансированный подход. Один из наиболее популярных подходов в США показывает, что только результативность обеспечивает наступление событий, т.е. заставляет совершаться событие, даже если оно бытового характера, как, например, просмотр передачи или ремонт квартиры. Чтобы все эти события осуществились, вам необходимо только немного времени и сосредоточения своих усилий для их достижения. И надо заметить, что вы легко можете достичь значительно больших результатов. С другой стороны, многие специалисты считают, что нужно обращать больше внимания на то, как вы проводите каждую секунду времени каждого часа, каждого рабочего дня. И вы, конечно, можете потратить так много времени и энергии, стремясь контролировать каждую секунду, что потеряете чувство результативности, и любой незапланированный сбой покажется катастрофой. Что же нужно делать, чтобы не удариться в крайности? По нашему мнению, надо стремиться достичь рационального баланса между результативностью и эффективностью. Если вы можете балансировать между результативностью и эффективностью, то это означает, что вы действительно менеджер плюралистического типа. Вы должны уделять время семье, работе, коллегам. Менеджер, который стремится исключить какой-либо из этих аспектов деятельности, в долгосрочной перспективе будет менее успешным, чем тот, кто стремится достичь баланса между различными сторонами своей деятельности. По отношению к вашей работе это означает, что, сокращая время на общение в семье или с администрацией и уделяя больше времени своему бизнесу, вы можете достичь большей эффективности в работе, но не результативности. Что, конечно, нежелательно. С другой стороны, если вы требуете больше времени от своего руководства или подчиненных с целью помочь вам сделать что-либо, являющееся частью вашей работы, то вы достигнете большей эффективности в своей работе, но опять это не всегда озна-

чает результативность. Что же необходимо сделать, чтобы понять, как лучше использовать свои способности и способности ваших коллег? Вы должны понять, что, отнимая время у других, не всегда добьетесь эффективности в долгосрочном плане. Все, что вам нужно делать, - это балансировать между этими двумя концепциями. Путь к балансированию лежит через управление.

НАУКА УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

Управление ставит перед вами задачу соотношения вашего фактического и идеального поведения с целью достижения поставленных целей. Фактическое поведение показывает, как вы в действительности расходуете свое время, чтобы достичь поставленных целей. Управление же должно обеспечить то, чтобы эти две модели поведения были как можно ближе друг к другу и вы были бы в состоянии их реализовать.

ФАКТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Для того чтобы понять, как вы в действительности расходуете ваше время, вовсе не нужно в конце каждого рабочего дня или недели садиться за стол и задавать себе вопрос: "На что уходило мое время?" Все, что нужно сделать, - это в течение недели или двух провести учет, как расходовалось ваше время, и сделать это можно, ежедневно ведя дневник. Однако это не предполагает, что каждые пятнадцать минут вы должны заполнять дневник. В то же время вы не должны пренебрегать учетом каждой четверти часа. По всей видимости, следует вести учет времени по следующей шкале: работа с документами, телефонные разговоры, деловые встречи и поездки, обсуждение проблем с администрацией, время общения с семьей и т.д. Это позволит получить наиболее полную картину.

ИДЕАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Оно заключается в достижении ваших собственных, персональных целей. Персональные цели определяются многими организациями, с которыми вы сотрудничаете в течение рассматриваемого периода времени. Поэтому необходимо спросить себя: "Кем я хочу стать через десять лет? Кем я хочу быть через десять лет для своей семьи и друзей? Кем я должен стать через десять лет по отношению к моей работе? Кем я хочу быть через десять лет в социальном и профессиональном плане?" Затем по каждому из

этих вопросов вы должны вновь спросить себя: "В соответствии с тем, кем я хочу быть через десять лет, чего я должен достичь через пять лет?" Затем: "В соответствии с тем, чего я хочу достичь через пять лет, чего я должен достичь через год, через шесть месяцев, через месяц, завтра, сегодня?" Таким образом, идя от долгосрочных целей к конкретным задачам сегодняшнего дня, вы фактически делаете шаг для достижения того, кем хотите быть через десять лет.

Следующей ступенью является установление приоритетов среди целей. Начните с десятилетних целей и спросите себя: "В отношении того, что я хочу для себя как личность, по отношению к семье и друзьям, по отношению к работе, по отношению к социальному положению и профессии, если я не смогу достичь всего сразу, то чем бы я предпочел пожертвовать прежде всего?" Так вы определите низкий уровень приоритета. Затем - высший: "Если бы я мог достичь только одну из поставленных целей, то что бы я выбрал?" Продолжая далее в той же манере, вы установите приоритеты для всех целей десятилетнего периода. Затем, используя ту же самую процедуру, определите цели на краткосрочную перспективу. И когда вы примете решение между различными альтернативами, то оно должно базироваться на этих приоритетах. При этом ваши решения будут сочетаться с высшими приоритетами и вы не будете заниматься делами, которые отбывают низкий приоритетам.

Конечно, приоритеты и ваши цели могут сильно меняться. Ну и прекрасно! В этом нет ничего неправильного. Важно, чтобы вы были ориентированы на долгосрочные цели, даже если они в перспективе изменятся. Однако когда меняются и ваши приоритеты, положение сложнее. Ибо это может означать, что дела, которые имели очень низкий уровень приоритета и которыми вы ранее пренебрегли, вдруг получают наивысший приоритет, и вы должны быстро их выполнить. Это также может означать, что вы не в состоянии будете их сделать в заданное время, не прибегая к существенным жертвам. Но никогда, если вы ориентированы на долгосрочные цели и приоритеты, не почувствуете, что делаете скучную или ненужную работу, так как знаете, что она поможет достичь ваших целей. Все это - необходимые ступеньки, чтобы достичь того уровня, который вы наметили себе через десять лет. Учитывая все сказанное, давайте рассмотрим некоторые предложения, позволяющие усилить соответствие между вашим фактическим и идеальным поведением.

СТУПЕНИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Прежде всего вы должны исследовать свои привычки для возможного устранения некоторых из них. Очень часто случается, что вы выполняете дела в манере, которой хорошо владеете, но которая не

является наиболее эффективной. Тогда вам необходимо что-то изменить. Ваш дневник или ежедневник поможет определить, что именно. Например, привычка отвечать на телефонные звонки в любое время может быть неблагоприятной для ваших дел. Аккумулируйте телефонные звонки так, чтобы вы могли ответить на них в течение одного или двух фиксированных периодов времени, - это будет более эффективным способом решения телефонной проблемы. Может быть, анализ вашего времени покажет, что вы более продуктивны утром, и вам следует организовать работу так, чтобы в это время вас не отвлекали. Анализ подобного рода позволит вам лучше управлять своим рабочим временем. Однако стремясь сократить время на разного рода отвлечения, не сделайте ошибки, став грубым и невнимательным по отношению к тем, с кем вы должны работать, включая клиентов, партнеров по бизнесу, руководителей и подчиненных.

Ориентировка на долгосрочные цели также поможет вам управлять своим временем. Использование приоритетов может быть расширено. Большинство из нас составляют лист "что сделать". Некоторые же, составляя лист "что сделать", первоочередные дела записывают на утро, второстепенные - на вечер. Вместе с тем, составляя подобный лист, вы можете спросить себя, какие из дел имеют приоритет "А" - что означает наивысший приоритет относительно целей, которых вы стремитесь достичь, и какие дела имеют приоритет "С" - низший приоритет, означающий отсутствие прямой связи между вашими целями и делами. Дела "А" нужно выполнить, "С" - выполнять, быть может, не обязательно.

Когда вы сортируете вашу почту, определяя, что оставить на столе, а что отправить в корзину, сортируйте, используя приоритеты "А", "В" и "С". "А" - наиболее важные дела относительно ваших долгосрочных целей; "С" - дела, не связанные с вашими целями; "В" - дела, в которых вы не уверены, т.е. не видите сильной связи с вашими целями. "С"-дела можно сразу отбросить. "В"-дела должны быть рассмотрены вновь и рассортированы на "А's" или "С's". Наивысшие "С's" лучше еще раз рассмотреть, прежде чем отбросить. Низшие "А's" внесите в свой лист, но помните, что они имеют меньший приоритет, чем другие "А's". Подобного рода ежедневный анализ позволит вам сфокусироваться на ваших приоритетах и сделает более результативным использование времени.

Некоторые другие вопросы, о которых вы должны знать, прежде чем подвести черту для себя или других.

Ваша программа должна быть ясной и реалистичной. Вы можете поручать дела другим людям, даже если они не выполняют их так же хорошо, как вы. Вы можете достичь большего, поручая им дела, для которых некоторое ухудшение ка-

чества исполнения не является критическим, в то время как вы можете заняться другими вещами - созданием новых возможностей в бизнесе, разработкой долгосрочных стратегий и иными делами, которые вы иначе могли и не успеть сделать. Все это может сделать вас и вашу организацию более продуктивной. Если возможно, поручите секретарю просматривать вашу почту, телефонные звонки и посетителей отбирать так, чтобы вы могли разговаривать и встречаться только с теми, с кем необходимо, другие же могут быть приняты вашими коллегами или подчиненными. Не пишите памяток или писем, если этого можно избежать; лучше отдавайте распоряжения прямо исполнителям, используйте диктофон. Используйте часы ожиданий для просмотра письменных материалов.

Старайтесь быть внимательным ко времени других людей. Сваливание всего на подчиненных, которые и так уже загружены, не улучшит организацию работы в коллективе, а просто перебросит проблемы с одних плеч на другие. Вы лично можете добиться большего за счет других, но ваша фирма от этого не обязательно станет лучше. Вы также должны понимать, что вам необходимо время для отдыха и для занятия другими делами, особенно по вечерам и выходным. Иногда лучшим средством может быть: закрыть дверь своего кабинета, положить ноги на стол, закрыть глаза минут на пять и расслабиться. Это поможет быть более эффективным в следующие пару часов, чем если бы вы старались продолжить работу без перерыва. Вы также должны помнить о важности личных контактов. Пара служащих, которые тратят на перерыв больше времени, чем необходимо, могут успешно развивать отношения, которые помогут в сложных ситуациях получить информацию, которой не владеют остальные. Личные отношения подобного рода могут серьезно укрепить положение фирмы. Мысль о том, что сокращая время перерывов, вы можете сделать более продуктивной вашу работу, - наивна, и ее следует отбросить. Поэтому система личных отношений имеет очень большое значение для успешной деятельности. Смысл заключается в качестве проведенного времени, а не в его количестве. Платья людям за час, отмечая часы, заполняя временные карточки, вряд ли можно добиться успеха, потому что это побуждает людей проводить время, а не работать. Фундаментом успеха должно всегда быть качество сделанной работы за максимально короткое время. Это и будет ключом к действительно успешному тайм-менеджменту.

ДЭВИД ВАН ФЛИТ,
профессор Аризонского
университета (США),

ПАНЕВИН Ю.А.,
профессор РЭА им. Г.В.Плеханова