

А. И. Вронский



**КАК УПРАВЛЯТЬ
СВОИМ ВРЕМЕНЕМ**

А. И. Вронский

Как управлять своим временем

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=182609

*А. И. Вронский. Как управлять своим временем: Феникс; Ростов н/Д;
2007*

ISBN 978-5-222-11752-1

Аннотация

В жизни каждого из нас время имеет большое значение. Но всегда ли мы умеем правильно его планировать? Задумайтесь над основными аспектами своей жизни: все ли вы успеваете сделать на работе или крутитесь как белка в колесе; хватает ли вам времени на отдых и общение с друзьями, родными и детьми; остаются ли у вас лишние часы на любимое хобби и развлечения? Данная книга поможет вам понять: – что (или кто) крадет у вас драгоценное время; – как планировать свою работу, чтобы все успевать; – почему экономия времени напрямую зависит от улучшения памяти, концентрации внимания; – как вести разумный образ жизни и почему он тесно связан со временем.

Содержание

Введение	4
Часть 1. Эффективные приемы управления временем	6
Планирование времени – основа эффективной деятельности	6
Принцип приоритетов	10
Принцип Парето	12
«Ересь принципа 80/20»	16
Принцип делегирования полномочий	18
Принцип корзины	19
Практическое планирование	20
Конец ознакомительного фрагмента.	29

А. И. Вронский

Как управлять своим временем

Введение

Стремительное развитие современных бизнес-технологий предъявляет все более и более высокие требования к профессиональной компетентности человека для разного рода деятельности. Все наиболее успешные современные компании очень тщательно подходят к вопросу человеческих ресурсов, то есть нанимают необходимых сотрудников с соответствующей квалификацией, занимаются их подготовкой, добиваются наличия у них необходимой мотивации.

Большое количество семинаров, проводимых различными бизнес-консультантами по всему миру, делает возможность повышать квалификацию и узнавать что-либо новое о различных аспектах ведения бизнеса практически неисчерпаемой для тех, у кого есть возможность регулярно посещать семинары и бизнес-курсы.

В то же время многие выпускники престижных бизнес-школ отмечают, что для их карьеры оказались необходимыми и полезными менее 10 % всех полученных на про-

тяжении программы обучения знаний. Действительно, на сегодняшний день ориентироваться в море поступающей информации становится сложнее, чем еще несколько лет назад.

Однако есть темы, владение которыми оказывает весьма существенное влияние на общую компетентность человека. Одна из таких тем – управление своим временем – рассматривается в этой книге.

Часть 1. Эффективные приемы управления временем

Планирование времени – основа эффективной деятельности

Для человека, основная части жизни которого проходит на работе, очень важно продуктивно использовать рабочее время. Одной из основных причин неэффективного использования времени является отсутствие четкой и ясной цели предстоящей деятельности.

Эффективный метод постановки и достижения целей разработан известным бизнес-консультантом Б. Трейси. Этот метод состоит из семи последовательных этапов.

1. Определите свою цель.

Вы можете это сделать самостоятельно или воспользоваться помощью начальника или коллег. Главное, чтобы у вас была полная ясность относительно того, что от вас ждут в деловом плане и в какие сроки. К сожалению, часто люди работают над выполнением несущественных задач изо дня в день только потому, что не смогли поставить правильную цель и не согласовали ее со своим руководством.

Одним из худших вариантов непродуманного использова-

ния рабочего времени является прекрасно выполненная работа, которая никому не нужна.

2. Записывайте свои мысли и планы.

Когда вы записываете свои планы на бумаге, вы придаете им материальность и делаете осязаемыми. Не сформулированные на бумаге цели и планы остаются лишь намерениями. Они лишены ясности и осмысленности, что в итоге может привести к путанице и ошибкам.

3. Определите сроки достижения цели.

Цель, для достижения которой не определены сроки, не имеет четко установленного начала и окончания. Без четко установленных сроков вы создаете предпосылки для промедления в ее реализации. В этом случае вероятность того, что вы не слишком преуспеваете в достижении такой цели очень велика.

4. Составьте перечень действий, которые предстоит выполнять для достижения своей цели.

По мере возникновения новых идей, связанных с достижением поставленной цели, дополняйте ими уже составленный перечень. Пересматривайте или расширяйте перечень до тех пор, пока не будете полностью уверены в его реальности и выполнимости. Такой перечень определит количество ваших действий и направление движения и цели. Имея перечень действий вы увеличиваете вероятность достижения цели в назначенный срок.

5. На основе имеющегося перечня составьте план

действий.

Преобразуйте элементы перечня в соответствии с их значимостью и расположите в хронологической последовательности, решив, какие действия необходимы в первую очередь, а какие можно оставить на потом. Таким образом ваш путь к цели будет разбит на малые участки, каждый из которых представляет собой отдельную небольшую задачу. Постарайтесь также определить взаимосвязи между отдельными запланированными действиями, начертив их на бумаге в виде схемы.

6. Немедленно приступайте к практической реализации составленного плана.

Посредственный план, выполненный тщательно, гораздо лучше, чем самый блестящий план, для реализации которого не было приложено никаких усилий.

7. Каждый день делайте хоть что-нибудь, что приближает вас к поставленной цели.

Не пропускайте ни одного дня. Начав движение к поставленной цели, не позволяйте себе остановиться. Четко и правильно сформулированные цели настраивают вас на деятельность по их реализации и помогают не тратить время впустую, высвобождая необходимую энергию.

Если осознать, что время, которое мы выделяем для работы составляет в среднем 40 часов в неделю, то с неизбежностью можно прийти к выводу, что у нас никогда не будет достаточно времени для того, чтобы заниматься всеми

своими делами в полном объеме. Немецкий ученый Л. Зайверт разработал технологию управления временем для человека, предложив изменить подход к решению нескончаемого потока проблем, которые обрушиваются на него ежедневно. Основу технологии составляют четыре принципа, примеряя которые можно добиться эффективной экономичности в использовании рабочего времени.

Принцип приоритетов

Принцип приоритетов представляет собой эффективный способ расстановки задач по степени важности. Сила этого метода в его простоте. Он настолько прост, насколько и эффективен. Составьте список всех дел, которые вы планируете сделать в течение дня (недели, месяца и так далее). Поставьте буквы А, Б, В, Г или Д перед каждым пунктом вашего списка. Задача типа «А» должна представлять собой нечто, имеющее самое важное значение на данном этапе вашей деятельности. Нечто такое, что вы обязаны сделать, иначе у вас могут возникнуть серьезные осложнения. Задачей типа «А» может быть ответственная встреча, написание отчета и так далее. Если таких задач несколько, вы оцениваете приоритетность как «А₁», «А₂» и так далее.

Задача типа «Б» определяется как та, которую следовало бы выполнить, важная задача. Тем не менее последствия в случае ее невыполнения не являются необратимыми. Другими словами, если вы не сделаете соответствующую работу, кто-нибудь окажется недоволен или вы чего-то лишитесь, но в любом случае, последствия будут относительно мягкими и не сопоставимыми с задачами типа «А». Никогда не приступайте к задаче типа «Б» пока у вас остается незавершенной задача типа «А».

Задачей типа «В» является что-то, что было бы хорошо

сделать, но что не влечет за собой никаких последствий для вашей работы: звонок другу, личная встреча, обед и так далее.

Задачей типа «Г» является работа, которую можно поручить кому-нибудь другому. Поручая другим людям то, что в их силах выполнить, вы освобождаете время для решения задач типа «А», которые никто кроме вас сделать не сможет.

Задачей типа «Д» является работа, которую можно вообще не делать. Это может быть работа, выполняемая по привычке на протяжении какого-то времени, или работа, уже потерявшая свою актуальность на сегодняшний день.

Скорректировав свой план по принципу приоритетов, вы создаете себе условия, при которых более важные дела будут выполняться быстрее. Основой сегментации времени является умение планировать свой рабочий день и выделять непрерывный промежуток времени на выполнение какой-либо конкретной задачи.

Приобретая полезную привычку составлять ежедневный план по принципу приоритетов и без промедления приступать к выполнению самой важной на сегодня задачи (задачи типа «А₁»), вы сможете с каждым днем увеличивать эффективность своей работы и будете успевать сделать больше, чем ваши коллеги или конкуренты.

Принцип Парето

Известный итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето (1848–1923) в 1897 г. сформулировал принцип, названный впоследствии его именем. Также этот принцип называют правилом 80/20, или принципом наименьших усилий. Парето установил, что люди в социуме делятся на тех, кого он назвал «влиятельным меньшинством» и «тривиальным большинством». «Влиятельное меньшинство» составляет 20 % населения, в то время как на его долю приходится 80 % всего богатства. Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется найденному им принципу. Парето продемонстрировал действие этого принципа на множестве примеров. Так, его принцип устанавливает, что 20 % произведенной вами работы обеспечивают 80 % полученных вами результатов. Если у вас есть список из десяти дел, которые нужно выполнить, то два из них окажутся по конечной приобретаемой выгоде более значимыми, чем остальные 8, вместе взятые. При этом для решений каждой из этих 10 задач может потребоваться одинаковое время. В то время как вклад в конечный суммарный результат от выполнения одной или двух из них превышает пятикратно или десятикратно относительный вклад от остальных задач. Часто бывает, что один пункт из списка, состоящего из десяти задач, которые предстоит сделать, по

своей значимости превышает все остальные девять, вместе взятых. Вы, наверняка, знаете людей, которые вроде бы заняты работой целый день, а результаты их деятельности практически незаметны.

Причина этого всегда кроется в том, что они работают над неосуществимыми задачами, пропуская или не решаясь приступить к решению тех 10–20 % задач, которые имеют наибольшее значение.

Хотя самые значимые задачи, как правило, и самые сложные, однако и отдача от их реализации в основном весома и значима.

В любом случае, пока не выполнены задачи из главных 20 %, не стоит браться за выполнение задач из второстепенных 80 %.

Всегда, прежде чем приступить к очередной задаче, задайте себе вопрос: «Входит ли эта задача в основные 20 % моих задач или во второстепенные 80 %?». Не поддавайтесь соблазну начинать день с решения малозначимых задач.

Планируя свое рабочее время, вы в конечном итоге планируете свое будущее. Поэтому способность выбирать между важным и малозначащим может стать определяющей на вашем пути к успеху и процветанию. Эффективные и успешные люди научились начинать работу с самой важной и значимой задачи, стоящей перед ними, в результате они всегда достигают большего, чем другие, и им чаще сопутствует успех. Английский исследователь Ричард Кох предпри-

нял попытку выяснить причины универсальности действия принципа Парето. Результаты своих исследований он описал в книге «Принцип 80/20: секреты достижения больших результатов при затрате меньших усилий». Кох предлагает развивать специальное «мышление 80/20»: умение определять, что входит в те 20 % усилий, которые могут принести 80 % желаемого результата. Для этого нужно следовать следующим правилам.

Правила экономии усилий

– Концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.

– Лучше «срезать» углы, чем идти по дороге, делая все крутые повороты.

– Пытайтесь достичь высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям.

– Вместо того, чтобы выполнять повседневную или (с вашей точки зрения) рутинную работу самому, перепоручайте ее специалистам, которые могут сделать ее более профессионально.

– Выбирайте карьеру и работодателей с максимальной осторожностью и, как только это становится возможным, берите людей к себе в подчинение, а не нанимайтесь к кому-ни-

будь другому.

– Делайте только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего.

– «Копайте глубже» – обращайтесь внимание на странности и «иронию судьбы».

– В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20 % усилий могут привести к 80 % результатов.

– Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас, а не против вас; помните: «всех денег не заработаешь».

– Максимально используйте те немногие удачные моменты, которые посылает вам жизнь, когда вы способны показать наивысшие результаты и когда звезды благосклонны к вам.

Также Кох приходит к кажущимся парадоксальными выводам, которые называет «ересь принципа 80/20».

«Ересь принципа 80/20»

Закон Парето, утверждающий помимо прочего, что 80 % всех результатов достигаются в течение 20 % всего потраченного времени, переворачивает обыденные представления. Следствия этого закона должны обрадовать всех, кто страдает от постоянной спешки.

– Мы пользуемся временем нерационально. И поэтому нет смысла в «косметическом ремонте» подходов к планированию дня – нужна полная реконструкция представлений о времени.

– Нехватка времени – миф. На самом деле времени у нас предостаточно. По-настоящему мы пользуемся только 20 % нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут. Принцип 80/20 предполагает, что если мы уделим в два раза больше внимания 20 % главных видов деятельности, то можем свести нашу рабочую неделю к двум дням и при этом достичь на 60 % больше, чем нам удастся сейчас. Этот вывод бесконечно далек от безумной концепции тайм-менеджмента.

– Закон Парето превращает время из врага в нашего друга. Потерянное время не потеряно навсегда. Время всегда возвращается на круги своя. Не для того ли в неделе 7 дней, а в году – 12 месяцев? О том же нам напоминают и повторяющиеся времена года. Мы будем более творческими и про-

изводительными, если наши отношения со временем будут спокойными и деловыми. Наш враг не само время, а то, как мы его используем.

– Закон 80/20 означает, что нам следует поменьше действовать. Действие подавляет мысль. Мы транжирим или проматываем наше время именно потому, что у нас его слишком много. Если бы его не было, нечего было бы транжирить! Самый продуктивный переход в любой работе – последние 20 % времени перед ее сдачей. Продуктивность работы над любым проектом можно удвоить, просто сократив время, выделенное на его реализацию.

Принцип делегирования полномочий

Делегирование заключается в передачи части полномочий (и связанной с ними ответственности) с более высокого уровня менеджмента на более низкий при сохранении за высшим уровнем менеджмента функции контроля за использованием этих полномочий. Использование принципа делегирования является важным приемом для более эффективного расходования рабочего времени. Однако при использовании этого принципа в повседневной деятельности необходимо учитывать условия успешного делегирования полномочий.

- Желание вышестоящего по должности человека передать часть властных полномочий подчиненному.
- Решимость вышестоящего по должности человека это сделать.
- Желание подчиненного принять на себя полномочия и соответствующую ответственность.
- Готовность подчиненного эффективно использовать новые властные полномочия.

Принцип корзины

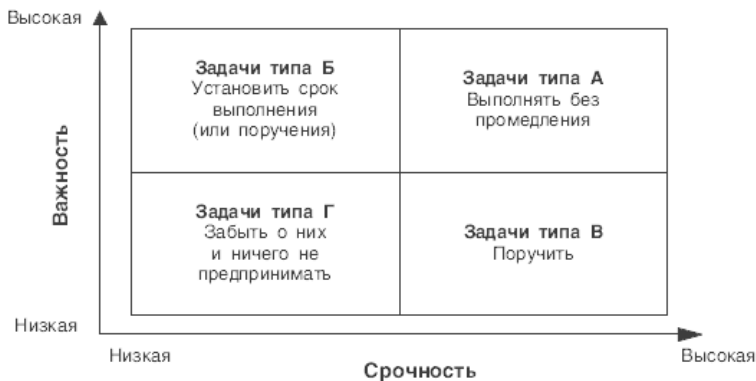
Не позволяйте рутинной текучке поглотить себя. Периодически просматривайте свои планы и удаляйте все несущественное. Не позволяйте мелким и малозначимым вопросам занимать ваше время в ущерб решению действительно важных и значимых задач. Все то, что несущественно и потеряло актуальность смело выбрасывайте в корзину!

Важным умением, способствующим правильному планированию времени, является навык саморазгрузки. Для формирования этого необходимого навыка нужно время от времени задавать себе следующие вопросы:

- Зачем вообще это делать? (Исключить!)
- Почему именно я? (Поручить!)
- Почему именно теперь? (Установить реалистичные сроки!)
- Почему именно так? (Рационализировать!)

Практическое планирование

Располагая общей концепцией рационального использования своего рабочего времени, вы можете начинать практическое воплощение этой деловой стратегии. Хорошей иллюстрацией этого принципа может являться практика президента США Дуайта Эйзенхауэра, который рассматривал все дела на основе двух критериев: важности и срочности. На основе этого он располагал все свои дела в ячейки простой матрицы, показанной на рисунке.



Задачи типа А, как срочные и важные, необходимо решать незамедлительно. Задачи типа Б, как важные, но не слишком срочные, требуют внимания и определения сроков исполнения, без которых они в какой-то момент рискуют пре-

вернуться в задачи категории А, а вы будете к этому не готовы. Задачи типа В целесообразно перепоручить подчиненным или специалистам, поскольку эти дела должны быть сделаны срочно, но они не слишком важны. Наконец, в отношении задач типа Г необходимо набраться мужества и сказать себе: «Эти задачи не стоят моих усилий и времени. О них нужно просто забыть».

Ловушка, в которую попадает большинство людей, состоит в том, что они занимаются в основном делами категории Г и В и не справляются с делами типа А и Б. Часто это происходит потому, что дела типа Г и В сделать проще и их результаты оказываются сразу налицо, что психологически укрепляет человека в подтверждении собственной эффективности.

В процессе практической деятельности многих людей сформировался определенный «банк» приемов и уловок, помогающих организовать свое рабочее время. Рассмотрим самые интересные из них.

Принцип «вынужденной эффективности»

Когда у вас нет времени для завершения работы, последствия от невыполнения которых могут быть достаточно серьезными, вы вынуждены использовать любые средства (раньше вставать, позже ложиться и так далее), но завершить работу, стремясь избежать возможных отрицательных последствий. Статистика убедительно показывает, что у вас ни-

когда не будет достаточного времени сделать все свои дела. В США, например, каждый среднестатистический менеджер среднего звена испытывает дефицит времени 300–400 часов в год, необходимых для чтения специальной литературы, работая при этом на уровне 110–130 % от рассчитанной нагрузки. Поэтому принцип «вынужденной эффективности» помогает сосредоточить усилия только на самых значимых и важных делах, выполняя их качественно и в назначенные сроки. При этом нецелесообразно стараться выполнить все накопившиеся дела, так как это может привести к перенапряжению и как следствие к потере работоспособности. Когда у великого скульптора Родена спросили, как ему удастся из грубого камня делать такие изящные культуры, поражающие плавностью линий, он ответил: «Я беру кусок мрамора нужного размера и все лишнее отсекаю». Если человек хочет работать очень продуктивно, он должен научиться подобно великому скульптору «отсекать все лишнее» применительно к своей деятельности.

Подготовка рабочего места

Ваше рабочее пространство должно быть свободно от всего лишнего, не относящегося к тем вопросам, которые вы в данный момент решаете. И напротив, все что вам может потребоваться в процессе работы должно всегда быть под рукой, чтобы не приходилось вставать для получения необхо-

димого материала или ресурса. Все необходимое для работы должно находиться на расстоянии вытянутой руки. Рабочее место должно быть удобным и приятным, стимулирующим длительную работу. Посмотрите на свое рабочее место со стороны и задайте себе вопрос: «Какими деловыми качествами обладает человек, имеющий такое рабочее место?» Если эти качества соответствуют вашим представлениям о себе, значит ваше рабочее место организовано правильно. Если нет, подумайте, что стоило бы изменить.

Принцип «от бочки к бочке»

Бизнес-консультант Брайан Трейси на своих семинарах приводит очень хороший пример, наглядно иллюстрирующий этот принцип.

«Много лет назад мне пришлось пересечь сердце Сахары, плато Танезруфт (на местном языке означает «земля страха и жажды»), расположенного на самом юге современного Алжира. К тому времени французы уже много лет практически не присутствовали в этом районе, и изредка встречавшиеся нам бывшие заправочные станции пришли в полную негодность и совершенно обветшали.

Пустыня в этом районе Сахары имеет протяженность с запада на восток 500 миль; здесь нет воды, чего-либо, что можно было бы употребить в пищу, ни травинки, ни даже мух. Рельеф местности совершенно плоский, отчего она на-

поминает безбрежную песчаную стоянку, простирающуюся во всех направлениях на сколько хватает глаз.

Более 1300 человек погибли, пытаясь пересечь этот участок Сахары в прежние годы. Нередко бывало так, что песок заносил проложенную дорогу и путники сбивались с пути. Чтобы решить проблему с отсутствием в этой местности каких-либо естественных ориентиров, французы поместили дорогу черными 55-галлонными (200-литровыми) бочками изпод нефти, расставив их с интервалом ровно в пять километров. При этом, когда человек стоит у одной бочки, следующая кажется ему расположенной на самом горизонте этого совершенного плато, что объясняется кривизной земной поверхности.

По этой причине в любой точке дороги нам всегда виднелись две бочки, одна, которую мы миновали, и та, которая оставалась впереди, в пяти километрах от предыдущей. И этого было достаточно.

Все, что нам надо было делать, это править к следующей бочке. Таким образом мы смогли пересечь самую большую в мире пустыню, делая это по принципу «одна нефтяная бочка за один раз».

Аналогичным образом мы можем выполнить любую сложную работу, разбив ее на этапы и руководствуясь правилом выполнять одно посильное дело за один раз.

«Ломтик колбасы»

Метод «Ломтик колбасы» основан на аналогии между процессом съедания палки колбасы, нарезанной мелкими ломтиками, и разрезанием сложной задачи на мелкие части. Подобно тому, как мы съедаем целую палку колбасы, отправляя ее в рот ломтик за ломтиком, мы можем выполнять любую сложную работу, разбив ее на мелкие части и выполняя их одну за другой. Успешно выполнив малый «ломтик» работы мы испытываем моральное удовлетворение и создаем хороший стимул чтобы взяться еще за один, затем за следующий и так далее.

«Швейцарский сыр»

Этот метод основан на том, что мы приступаем к сложной работе постепенно, проделывая в задаче «дырки», наподобие тех, что видны на срезе швейцарского сыра. Приступив к сложной работе пока фрагментарно, вы начинаете ощущать движение вперед и формируете мотивацию продолжать решение задачи до получения необходимого результата. Этот метод эффективен в тех случаях, когда вы можете уделить решению какого-либо вопроса лишь небольшое время. Методы «ломтик колбасы» и «швейцарский сыр» очень эффек-

тивны в случаях, когда предстоящая работа психологически подавляет вас своими масштабами.

Сегментация времени

По настоящему важная работа требует как правило больших и непрерывных сегментов времени для своего выполнения. Многие менеджеры по сбыту, отводят ежедневно конкретный сегмент времени в течение рабочего дня на телефонные разговоры с потенциальными покупателями. Они устанавливают для себя правило, например, с 10 до 12 часов каждый день непрерывно звонить потенциальным клиентам. Начинать нужно с рабочего плана. Чем лучше план, составленный вами, тем легче вам будет эффективно использовать каждую минуту рабочего времени. Установлено, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит не менее десяти минут рабочей деятельности. Принцип планирования предельно прост – вы заблаговременно составляете список своих дел до того, как приступаете к их практическому выполнению. Все, что вам необходимо в дальнейшем – это строго придерживаться всех пунктов плана. Ежедневный план удобнее всего составлять вечером накануне, в конце рабочего дня. В этом случае ваше подсознание начнет подготовку к реализации плана уже во время ночного сна и утром вам будет очень легко включиться в работу. Кроме ежедневных планов желательно иметь недельный, месячный,

а может быть и годовой план, это зависит от специфики вашей профессиональной деятельности. Привычка посвящать пару часов в конце недели на составление планов на следующую неделю, а в конце каждого месяца уделять время для планирования основных мероприятий следующего, помогла многим успешным людям добиться значительных результатов в своей работе. В течение рабочего дня вычеркивайте отдельные пункты плана по мере их выполнения. Это будет наглядно демонстрировать эффективность вашего ежедневного труда и позитивно отражаться на вашей самооценке.

Принцип «одна задача – одна работа»

Этот принцип подразумевает, что начав работу над задачей, вы продолжаете работать над ней, не отвлекаясь на другие дела, пока она не будет выполнена на 100 %. Было подсчитано, что концентрация только на одной задаче, сокращает расчетное время, запланированное для ее выполнения на 50 %. Выполнение этой же работы с перерывами, когда вы начинаете и прерываете работу, позже возвращаетесь к ней, вновь отвлекаетесь и так далее. превышает расчетное время более чем на 50 %! Всякий раз возвращаясь к прерванной работе вы тратите время, чтобы сориентироваться сколько было сделано и сколько еще предстоит, преодолеваете инерцию, «вработываетесь» и так далее.

Управление личным временем человека

Помещенный ниже тест «Управление личным временем человека», разработанный бизнес-консультантом Л. Форсайтом поможет вам еще глубже вникнуть в проблему организации рабочего времени применительно к вашей профессиональной деятельности.

ПС – полностью согласен

С – согласен

НС – не согласен

АНС – абсолютно не согласен

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.