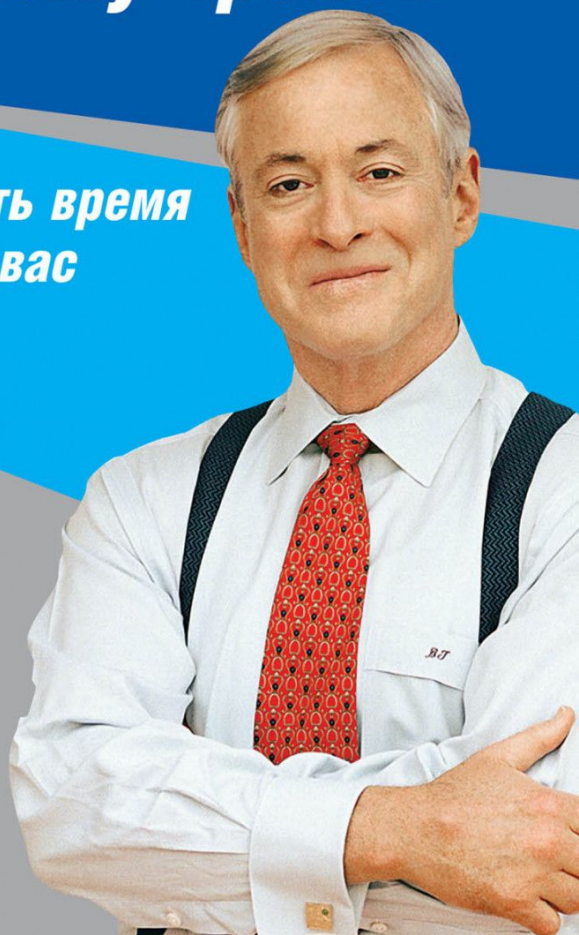


Брайан Трейси

# **ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ** *по Брайану Трейси*

**как заставить время  
работать на вас**



альпина  
ПАБЛИШЕР  
бизнес

*Моим прекрасным друзьям, коллегам и партнерам, блестящим профессионалам — Дазну Хендриксону, Стиву Блэку, Гари Трою, Шерри Джексон, Митчу Хьюэму и Дрю Оуэнсу. Все эти годы вы помогли мне, ваша поддержка необходима мне как воздух, которым я дышу*

Brian Tracy

# Time Power

A Proven System for Getting More Done in  
Less Time Than You Ever Thought Possible

***AMACOM***

American Management Association

New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City • San Francisco  
Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

Брайан Трейси

# Тайм-менеджмент по Брайану Трейси

Как заставить время  
работать на вас

*Перевод с английского*

*3-е издание*



АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва  
2013

УДК 658.513.4  
ББК 65.290-23;88.5  
Т66

Переводчик М. Иутина  
Редактор Н. Казакова

### Трейси Б.

Т66 Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас / Брайан Трейси; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 302 с.

ISBN 978-5-9614-4423-0

Брайан Трейси — один из лучших бизнес-консультантов в мире. Он посвятил более 25 лет изучению самых эффективных методов тайм-менеджмента, которые используются преуспевающими людьми во всех сферах деятельности. В своей книге автор описывает универсальную методику. С ее помощью вы сможете извлечь максимум из своего времени, работать в несколько раз продуктивнее и обеспечить стремительный рост своих доходов! В книге представлено множество важнейших инструментов и способов, которые помогут:

- получить в свое распоряжение два дополнительных часа в день;
- лучше и быстрее принимать решения;
- выполнять только те задачи, которые приносят максимум пользы и дохода;
- эффективнее управлять многозадачными проектами;
- справляться с проблемами, отнимающими время;
- никогда больше не медлить;
- а также многое другое!

УДК 658.513.4  
ББК 65.290-23;88.5

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

- © Brian Tracy, 2004  
Впервые издано на английском языке AMACOM, подразделением American Management Association, International, New York
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-4423-0 (рус.)  
ISBN 0-8144-7247-8 (англ.)



# Оглавление

<b>Введение.</b>	Как успевать больше за меньшее время . . .	7
<b>Глава 1.</b>	Психология тайм-менеджмента . . . . .	10
<b>Глава 2.</b>	Определение целей и задач . . . . .	31
<b>Глава 3.</b>	Главное в управлении временем — организовать самого себя. . . . .	57
<b>Глава 4.</b>	Правильная расстановка приоритетов. . .	78
<b>Глава 5.</b>	Учимся работать правильно. . . . .	110
<b>Глава 6.</b>	Управление проектами . . . . .	129
<b>Глава 7.</b>	Как справиться с факторами, отнимающими время. . . . .	149
<b>Глава 8.</b>	Борьба с промедлением . . . . .	171
<b>Глава 9.</b>	Используйте время с максимальной пользой, чтобы всегда успевать и при этом быть впереди. . . . .	190
<b>Глава 10.</b>	Как сэкономить время при работе с людьми . . . . .	217

<b>Глава 11.</b> Методы тайм-менеджмента для торговых агентов .....	245
<b>Глава 12.</b> Философия тайм-менеджмента .....	270
<b>Об авторе</b> .....	300



# Как успевать больше за меньшее время

Успех — это сосредоточение всех сил на единственной цели, которую вы страстно желаете достичь.

*Уилферд Петерсон*

Спасибо, что взяли в руки эту книгу. Я знаю, что вы человек занятой и не часто можете позволить себе читать литературу по тайм-менеджменту. Я обещаю, что здесь вы узнаете массу полезных стратегий и методик, которые помогут вам успевать намного больше и за меньшее время, чем раньше. Все полученные знания вы сможете тут же применить в своей работе. Изучив и освоив эту методику, вы значительно улучшите качество своей жизни.

В течение нескольких столетий величайшие умы искали ответ на вопрос «Как нужно жить, чтобы быть счастливым?». Зигмунд Фрейд, отец современной психологии, писал, что главным фактором, определяющим человеческое поведение, является *принцип удовольствия*, т. е. постоянное острое желание получить то, что доставляет радость и чувство собственного благополучия.



Мы все хотим быть счастливыми. Вся наша жизнь уходит на поиск того, что составило бы наше счастье: любви, дружбы, хорошей работы, денег, спортивных и других увлечений и т.д. Я написал эту книгу, чтобы поделиться с вами идеями, которые вы можете начать использовать сразу, как только дочитаете последнюю страницу. Организуйте свою работу и отдых так, чтобы быть счастливым.

## Тайм-менеджмент — это инструмент

С помощью тайм-менеджмента вы можете построить новую жизнь, полную успеха и благополучия. Тайм-менеджмент — это средство, которое перенесет вас на тот уровень развития или на ту социальную позицию, где вы хотите оказаться. Тайм-менеджмент — это набор методов, освоив которые, вы сможете стать другим человеком, получить все, о чем мечтали, и достичь успеха, который принесет вам счастье и удовлетворение.

Эта книга — результат более чем 20 лет исследовательской и преподавательской деятельности в области личной эффективности. В ее основу лег 25-летний опыт работы в сфере продаж, маркетинга, управления и консультирования в более чем 500 корпорациях.

## Общий знаменатель успеха

Изучая жизнь преуспевающих людей, я все сильнее убеждался в том, что всех их объединяет одно: они умеют ценить время.

В конце концов я пришел к выводу, что успех просто невозможен без хороших навыков в области тайм-менеджмента. Трудно представить себе счастливого, состоявшегося человека, который не может организовать и привести в порядок собственную жизнь. Главным открытием для меня стало то, что, обучаясь тайм-менедж-

менту, вы одновременно развиваете в себе множество других полезных привычек, которые принесут удачу, здоровье и успех во всех сферах жизни.

Необходимо понять, что искусство управления временем — искусство управлять собственной жизнью. Это способ заботиться о самом драгоценном, что у вас есть.

Вы любите жизнь? Тогда не тратьте время, потому что это материал из которого сделана жизнь (Бенджамин Франклин).

Научившись контролировать свое время, вы одновременно сможете контролировать и свою жизнь. Ваше будущее в ваших руках.

## Руководство по повышению продуктивности

Цель книги — дать вам все, что необходимо для освоения навыков тайм-менеджмента в работе и в жизни. Во время чтения постоянно думайте, как можно применить тот или иной метод в данный момент. Подчеркивайте важные мысли, делайте на полях пометки. Обязательно выполняйте практические упражнения в конце каждой главы. Будьте готовы к тому, что придется много раз возвращаться к этой книге, чтобы как следует усвоить материал. Повторение — очень эффективный способ обучения.

Овладев всеми необходимыми навыками, постоянно повышая свою эффективность, вы добьетесь огромных успехов. Вы станете другим человеком и будете по-новому смотреть на мир. Вы сможете больше успевать за меньшее время. Вы получите полный контроль над своей жизнью.

*Когда все физические и умственные силы сосредоточены в одной точке, способность решить проблему возрастает во много раз.*

НОРМАН ПИЛ

# Психология тайм-менеджмента

Человек сам себя ограничивает. Можно добиться любых результатов, если верить в успех на 100%.

*Арнольд Шварценеггер*

Закон соответствия гласит, что внешний мир человека является отображением его внутреннего мира. Все, что вы видите, является частью вас самих. Оглядываясь по сторонам, вы видите свои ощущения, отображенные на реальность. Мир вокруг вас полностью зависит от вашего внутреннего состояния. Если вы хотите изменить свою жизнь: улучшить отношения с людьми, добиться успеха, признания, — необходимо изменить мир внутри себя. К счастью, это единственная сфера, где ваши возможности не ограничены.

## Отправная точка в достижении успеха

Отправной точкой в достижении успеха является *желание*. Почти каждый человек чувствует, что мог бы намного лучше управлять своим временем.

Мы вновь и вновь обещаем себе всерьез заняться порядком дня, пытаемся сосредоточиться, выбрать самые важные дела и, не откладывая, сделать их. Мы действительно хотим управлять временем, но нередко благие намерения так и остаются намерениями.

Ключом к мотивации является «мотив». Чтобы желание получить власть над временем было достаточно сильным, нужно четко осознавать, как именно это изменит вашу жизнь к лучшему. Для преодоления инерции, которая будет тянуть вас к привычному распорядку, необходимо огромное стремление достичь успеха. Есть четыре хорошие причины применять знания, которые дает эта книга.

1. Получить два дополнительных часа в день.
2. Повысить свою продуктивность.
3. Почувствовать, что сами контролируете свою жизнь.
4. Освободить время для семьи.

## Плюс два часа

Пользуясь советами данной книги, вы получите как минимум два дополнительных часа в день. Только подумайте! Сколько всего можно успеть, имея такой запас времени? Какие проекты можно начать и осуществить? Какие книги написать и опубликовать? Что изучить и какие навыки приобрести? Какие важные задачи можно выполнить при хорошей самоотдаче?

Два дополнительных часа в день, помноженные на пять дней рабочей недели, — это уже десять часов. Десять часов, помноженные на пятьдесят недель в году, составят солидный довесок к жизни — 500 часов ежегодно. А 500 часов рабочего времени — это более чем двенадцать 40-часовых недель или три месяца.

Два дополнительных часа в день позволят вам добиться улучшений в работе и личной жизни.

Вы сможете достичь всех своих целей, в ближайшие два-три года значительно увеличить свой доход, а со

временем обрести финансовую независимость и разбогатеть.

## Повышение продуктивности

Ваша продуктивность и доход в течение следующего года вырастут по меньшей мере на 25%. Два дополнительных рабочих часа — это прибавка во времени, составляющая 25% от 8-часового рабочего дня.

Количество зарабатываемых денег напрямую зависит от продуктивности. Если она вырастет на 25%, то и доход увеличится на 25%. Даже если ваш нынешний начальник не захочет оплачивать повышение вашей продуктивности, то рано или поздно найдется другой работодатель, который с удовольствием предложит соответствующий заработок.

## Ощущение контроля над своей жизнью

Заставив время работать на себя, вы приобретете уверенность как в делах, так и в отношениях с людьми. Вы почувствуете себя хозяином своей судьбы. Вы станете сильнее и удачливее.

В течение нескольких лет психологи проводили исследования так называемого «локуса контроля». Выяснилось, что человек доволен собой настолько, насколько уверен, что сам контролирует собственную жизнь, т.е. имеет «внутренний» локус контроля. Он сам принимает решения и несет ответственность за свои действия и их результаты. Он чувствует, что его жизнь в его руках.

Людам с сильно развитым «внешним» локусом контроля кажется, что они жертвы обстоятельств а не хозяева положения. Обстоятельством может оказаться что угодно — начальство, неоплаченные счета, семья, здоровье. Недовольство, злость и уныние становятся их верными спутниками. Они теряют веру в свои силы и способность

что-либо изменить. Со временем у них развивается так называемая привычная беспомощность, и они действительно становятся жертвами обстоятельств.

### ***Возьмите судьбу в свои руки***

Одним из способов усилить внутренний локус контроля является эффективное управление временем и жизнью. Чем лучше вы контролируете свое время, тем счастливее и увереннее становитесь. Ваша внутренняя сила растет. Вы чувствуете, что ваша судьба зависит только от вас. Вы становитесь более спокойным, доброжелательным и приятным в общении.

## **Больше времени для семьи**

Когда вы научитесь управлять своим временем, у вас освободятся дополнительные часы для семьи и личной жизни. Вы сможете чаще общаться с друзьями и отдыхать. Появится время для личного и профессионального роста, а вместе с ним и возможность осуществить все, чего бы вы ни пожелали.

Получив власть над временем и отвоевав у него два часа в день, вы сможете достичь успехов в спорте, получить высшее образование, написать книгу, организовать свой бизнес и прожить замечательную жизнь. Два дополнительных часа в день ускорят ваш карьерный рост, и вы сможете невероятно быстро достичь любых результатов.

## **Три психологических барьера в обучении тайм-менеджменту**

Если все согласны с тем, что умение управлять временем — полезный навык, то почему так мало людей можно назвать хорошо организованными и высокоэффективными работниками? Дело в том, что многие неправильно понимают

принципы тайм-менеджмента. А ведь если человек верит во что-то, то это и есть для него единственная правда.

Вы воспринимаете мир вокруг себя, свое место в жизни, а также и значение тайм-менеджмента в соответствии со своими убеждениями. Если вы негативно настроены по отношению к чему-либо, то ваши мысли отражаются на ваших действиях и в конечном итоге воплощаются в жизнь. Вы не тот, кем себя считаете, а наоборот, кем вы себя считаете — тем вы и становитесь.

## Барьер 1. Опасения стать неестественным и слишком напряженным (куда уходит легкость)

Первый миф о тайм-менеджменте состоит в предубеждении, что хорошо организованный человек расчетлив и эмоционально скуп. Некоторые боятся, что если они преуспеют в жизни, то потеряют чувство личной свободы и свою непосредственность. Они не смогут больше «быть собой». Чтобы получить контроль над временем, им придется стать слишком строгими и непреклонными.

Все это не имеет ничего общего с действительностью. Многие прибегают к этой отговорке в попытке оправдать свою недисциплинированность. Дело в том, что неорганизованность совсем не то же самое, что непосредственность, а неорганизованные люди, как правило, растеряны и раздражены. Они подвержены стрессу намного больше, чем остальные.

Чем лучше вы организованы, тем больше у вас времени и возможностей для полноценного отдыха, когда вы по-настоящему счастливы и непосредственны. И тем сильнее ваш внутренний локус контроля.

Все, что вам нужно, — это разложить по полочкам и организовать свои дела: обдумать свое поведение, в том числе и на случай непредвиденных обстоятельств, направить все силы на достижение четко определенных целей. Только такой подход позволит вам справляться

с любыми трудностями. Чем лучше вы себя организуете, тем больше свободы получите в управлении ситуацией.

## Барьер 2. Установка на неудачу

Вторым психологическим барьером в отношении тайм-менеджмента является установка на неудачу, которую мы зачастую получаем от родителей и других людей по мере взросления. Если в детстве вас называли неряхой, упрекали, что вы вечно опаздываете, никогда не заканчиваете того, что начали, то, возможно, вы и сейчас неосознанно следуете этим установкам.

Наиболее типичное оправдание у таких людей «Ну такой уж я есть, ничего не поделаешь» или «Я таким уродился». На самом деле никто не рождается ни неряхой, ни разгильдяем, а аккуратность и успешность не являются врожденными. Способность управлять временем и добиваться успеха — навыки, которые мы изучаем и развиваем путем повторений и практических занятий. Если мы привыкли неправильно управлять временем, то пора отучаться от этой привычки. Постепенно плохие привычки заменятся хорошими.

## Барьер 3. Предубеждения

Третьим психологическим барьером в обучении тайм-менеджменту является низкая самооценка или вера в невозможность собственного роста. Многие люди убеждены, что от природы не способны хорошо управлять временем. Они думают, что получили это качество от родителей при рождении. Но нет такого гена или хромосомы, которые бы отвечали за умение контролировать время. Никто не рождается генетически неспособным себя организовать. Ваше поведение почти всегда подчиняется вашему контролю.

Почти все ваши действия зависят только от желания и степени мотивации. Представьте себе, что вам пред-



лагают миллион долларов за то, что на протяжении следующих 30 дней вы будете отлично управлять своим временем. Весь месяц за вами будет ходить эксперт по эффективности с блокнотом и видеокамерой. В конце «испытательного срока», при условии, что вы использовали свое время наилучшим образом, посвящая каждый день только самым важным делам, вы получите приз в размере миллиона долларов. Насколько эффективно вы будете использовать время в следующем месяце?

Дело в том, что при соответствующей мотивации (миллион долларов) вы стали бы высокоэффективным, организованным человеком. Но самое интересное заключается в том, что навыки управления временем, приобретенные за месяц практики, остались бы у вас на всю жизнь.

## Выбор за вами

Управлять своим временем или нет — решать только вам. Выбирайте, добиться успеха или остаться неорганизованным. Только вы можете решить, сосредоточиться на выполнении самых важных задач или тратить время понапрасну. Выбор всегда за вами.

Первое, что нужно сделать для преодоления психологических установок, мешающих управлять временем, — это принять четкое и безоговорочное решение достичь совершенства в управлении каждой минуты своей жизни. Вы должны прямо сейчас решить, что станете специалистом в области тайм-менеджмента. Ваша цель — управлять своим временем так хорошо, что окружающие начнут брать с вас пример.

## Настройте себя на успех и продуктивность

Есть несколько психологических техник, позволяющих поднять свою эффективность.

### **Самовнушение**

Первая техника заключается в воздействии на подсознание посредством определенных утверждений. Их можно также называть командами, которые ваше сознание отдает подсознанию. Вы проговариваете вслух или про себя определенные утверждения. Необходимо произносить их с чувством, с выражением, благодаря чему они перенесутся в ваше подсознание, откуда и начнут руководить вашими действиями. Вот несколько примеров утверждающих команд.

Начните с многократного повторения фразы «Я целиком и полностью контролирую свое время!». Любое утверждение, если вы в него поверите и повторите много раз, будет в конце концов усвоено вашим подсознанием. А дальше уже подсознание настраивает ваши чувства, слова и действия в соответствии с новыми установками.

Можно непрерывно повторять «Я никогда не опаздываю, я никогда не опаздываю!». Вы можете сами придумать для себя нужные установки, например «Я хорошо организованный человек» или «Я легко сосредотачиваюсь на самых важных делах!». Мое любимое утверждение — «Я правильно использую свое время. Я правильно использую свое время. Я правильно использую свое время». При постоянной тренировке эти команды начнут влиять на ваше поведение.

### ***Представляйте себя успешным человеком***

Вторая техника воздействия на подсознание — визуализация. Подсознание лучше всего воспринимает воображаемые зрительные образы. Психологи считают, что человек, которого вы видите, — это человек, которым вы станете. Начните мысленно рисовать себя хорошо организованным, продуктивным и успешным. Восстановите в памяти и воссоздайте в воображении образ самого себя в самые удачные минуты своей жизни. Вспомните тот случай, когда за небольшой промежуток времени вы

осилили огромный объем работы. Проигрывайте эту картинку в своем уме снова и снова.

В спорте такую технику называют мысленной тренировкой. Спортсмен сначала пробует и отрабатывает в уме все необходимые движения, а только потом применяет их на практике. Лучше практиковать визуализацию, будучи полностью расслабленным. Это позволит подсознанию быстрее усвоить новые команды, которые в будущем повлияют на ваши мысли и поведение.

### ТЕХНИКА МЫСЛЕННОЙ ТРЕНИРОВКИ

Для начала найдите место, где вас никто не побеспокоит, и устройтесь поудобнее. Затем обдумайте предстоящее событие: собрание, публичное выступление, переговоры или даже свидание. Когда вам удастся полностью расслабиться, нарисуйте в воображении картину этого события и добейтесь полной ясности во всех деталях. Изобразите себя спокойным, счастливым и полностью контролирующим ситуацию. Представьте, что окружающие делают и говорят только то, что нужно вам, и все складывается наилучшим образом. В конце сделайте глубокий вдох и расслабьтесь, а затем позвольте событиям течь, как если бы ваши приказания были посланы по назначению, а их доставка гарантирована.

Лучшее всего заниматься мысленной тренировкой ночью в постели прямо перед сном. Засыпая, представляйте себе картину вашего завтрашнего успеха. Вы поразитесь тому, как часто будущие события будут в точности совпадать с воображаемыми.

Чтобы овладеть умением контролировать время, необходимо регулярно тренироваться, рисуя себя в своем воображении одним из самых хорошо организованных и преуспевающих людей. Постепенно мысленные картины зафиксируются в вашем подсознании, и вы начнете контролировать себя, совершенно не задумываясь об этом.

### ***Люди играют роли***

Третья техника воздействия на подсознание заключается в том, что вы играете роль преуспевающего человека. Представьте, что вас пригласили сниматься в фильме или играть в спектакле. Ваш персонаж прекрасно организован. Каждый день вживайтесь в роль человека, живущего в ладу со временем. Действуйте так, будто вы уже научились правильно и эффективно управлять собой. Вскоре у вас все начнет получаться. Своими действиями вы воздействуете на подсознание, а вместе с ним меняется и ваш характер.

### ***Берите пример с успешных людей***

Четвертой техникой достижения успеха является моделирование. Наверняка среди ваших знакомых найдется кто-то, чья способность к самоорганизации вызывает у вас восхищение. Пусть этот человек станет основой для моделирования вашего поведения. Когда не знаете, как лучше поступить, прикиньте, как бы он повел себя в этой ситуации, и сделайте то же самое.

Многие из наиболее преуспевающих американцев достигли своего положения в обществе благодаря тому, что в начале карьеры копировали поведение другого высокоэффективного человека и развивали в себе те его качества, которыми больше всего восхищались. Согласно закону соответствия то, что привлекает нас в других людях, становится частью нашей личности.

### ***Станьте учителем***

Чтобы освоить пятую технику воздействия на подсознание, представьте себя в роли учителя, который на протяжении года обучает людей тайм-менеджменту. Эта методика появилась в результате открытий в области психологии ускоренного обучения. Специалисты выяснили, что если вы одновременно с изучением материала думаете о том, как лучше его преподать, то материал усваивается намного лучше и быстрее.

Изучив какой-либо новый метод контроля над временем, подумайте, как вы сможете объяснить его другому человеку. Выберите из своих знакомых того, кому ваши знания особенно пригодятся. То, чему вы обучаете, равно как и то, о чем вы думаете, в конечном итоге становится чертой вашей характера. Скорость обучения возрастет, даже если вы просто будете думать о том, как могли бы преподнести тот или иной материал. Поэтому всегда старайтесь представить себя в роли учителя.

Один из способов скорейшего освоения новых идей и техник состоит в том, что необходимо как можно быстрее поделиться своими знаниями с другими людьми. Встретив в этой книге новую удачную идею, потратьте несколько минут, чтобы с кем-нибудь ее обсудить. Объясняя новый материал своими словами, вы на нем сосредотачиваетесь. Видимо, именно это и проталкивает информацию вглубь вашего подсознания, где она навсегда остается в долговременной памяти.

### ***Станьте примером для окружающих***

И наконец, шестая техника. Представьте, что окружающие считают вас образцом для подражания в вопросе управления временем. Служивцы руководствуются вашим примером при планировании и организации своей работы. Как именно вы измените свой рабочий день, если будете находиться под непрерывным вниманием всего коллектива? Как будете выполнять ежедневную работу? Как организуете свое время, зная, что с вас берут пример?

Наверняка вы постараетесь повысить свою производительность еще больше, чем если бы просто воображали себя продуктивным работником. Уверенность в собственных силах позволит вам добиться лучших результатов.

## Ваша жизнь зависит от вашей самооценки

Влияние самооценки на все, что с вами происходит, является одним из важнейших факторов профессиональной эффективности и, возможно, главной темой психологии тайм-менеджмента.

Высокая самооценка является определяющей чертой уверенного в себе человека. Ответьте себе на вопрос «Как сильно я себе нравлюсь?». Чем сильнее вы себя любите и уважаете, тем успешнее вы работаете и взаимодействуете с людьми. Чем лучше вы к себе относитесь, тем больше ваша уверенность в себе. Высокая самооценка — ключ к профессиональной эффективности.

Самооценка очень важна для вашего душевного равновесия. Вот почему вы стараетесь во что бы то ни стало ее повысить или хотя бы защитить от людей и обстоятельств, способных ее понизить. Высокая самооценка — основа успеха и счастья. Без нее нет полноценной жизни.

## Ключ к профессиональной эффективности

Определяющим фактором для самооценки является чувство самоэффективности. Оно зависит от того, насколько вы удовлетворены своим трудом. Когда вы знаете, что действительно хороши в своем деле, ваше чувство самоэффективности растет.

Одним из величайших открытий в психологии стало обнаружение связи между самооценкой и самоэффективностью. Мы уже знаем, что чем больше мы себе нравимся, тем лучше у нас все получается. А чем лучше у нас получается, тем больше мы себе нравимся. Самооценка и самоэффективность питают и усиливают друг друга. Именно это открытие делает тайм-менеджмент таким полезным во всех сферах вашей жизни. Чем лучше вы используете свое время, тем больше вы можете сделать

и тем сильнее у вас чувство самоэффективности. В результате вы начинаете себя ценить, обеспечиваете высокое качество в работе и продолжаете увеличивать свою производительность. Вся ваша жизнь становится лучше.

## Три способа повысить самооценку

1. Определение жизненных ценностей.
2. Стремление контролировать ситуацию.
3. Четкое знание того, чего вы хотите.

### *Определение жизненных ценностей*

Ваша самооценка сильно зависит от того, живете ли вы в согласии со своими ценностями. Люди с твердыми жизненными принципами уважают и ценят себя намного больше, чем те, которые не могут понять, что для них действительно важно.

Сразу же встает вопрос «Насколько вы цените свою жизнь?». Если человек ценит самого себя, то он и время свое будет использовать наиболее эффективно. Он знает, что его время — это его жизнь.

Закон обратимости гласит, что чувства и действия зависят друг от друга. Наши чувства влияют на наше поведение. Однако верно и обратное. Наше настроение зависит от наших действий. Если вы будете жить так, как если бы время имело для вас наивысшую ценность, то существенно вырастаете в собственных глазах. Эффективно управляя своим временем, вы начинаете себя ценить и становитесь лучше во всех отношениях.

### *Стремление контролировать ситуацию*

Вторым фактором, влияющим на самооценку, является уверенность в том, что вы можете контролировать любую ситуацию.

Ваши знания и опыт в области тайм-менеджмента позволят вам усилить контроль над собой и своей жиз-

нию. Вы будете успешным и высокоэффективным, станете сильнее и продуктивнее.

### ***Четкое знание того, чего вы хотите***

Третьим фактором, оказывающим большое влияние на самооценку, являются то, насколько активно и целенаправленно вы двигаетесь к своей цели. Чем лучше ваши цели соответствуют вашим ценностям, тем увереннее вы себя чувствуете. Вы нравитесь себе больше и делаете свою работу лучше, когда выполняете действительно важную задачу и можете раскрыть свои способности. В следующей главе мы подробнее поговорим о целях.

## **Три метода повышения эффективности**

Психология тайм-менеджмента держится на трех китах.

Во-первых, вы должны определиться со своими жизненными ценностями и решить, что будете жить только в согласии с ними.

Во-вторых, вы начинаете совершенствоваться в том, чем хотите заниматься.

В-третьих, вы должны удостовериться, что ваши цели и действия не расходятся с вашими жизненными ценностями.

Когда все три условия будут выполнены, вы сможете организовать свое время наилучшим образом и почувствуете небывалый прилив сил. У вас появится уверенность и заинтересованность в работе. Вы будете более профессионально и творчески подходить к своим обязанностям. Упорство и решительность станут вашими неотъемлемыми качествами.

Эффективное управление временем обеспечит вам больший объем и лучшее качество работы. Вы с радостью отметите, как выросла ваша самооценка. У вас появится больше поводов гордиться собой. Практикуя техники



тайм-менеджмента, вы вырастаете в собственных глазах и улучшаете свои отношения с окружающими.

Ваша жизнь сильно зависит от того, как вы управляете временем. Чем лучше и эффективнее вы используете каждую минуту, каждый час своего времени, складывая по кирпичикам собственную жизнь, тем выше ваша самооценка и тем большего успеха вы сможете добиться в любом деле.

## Двенадцать проверенных принципов максимальной эффективности

Неуклонно следуя этим принципам, вы сможете максимально повысить свою результативность.

*Принцип 1.* Контролируя свое время, вы принесете больше пользы своей компании. Зная, что ваш вклад в работу превышает получаемую выгоду, вы будете сильнее себя уважать. Чем больше вы отдаете семье и работе, тем выше будет ваше самооценка. Эффективное управление временем позволит вам больше вкладывать в свою жизнь, и ценность вклада будет выше.

*Принцип 2.* Размер вашего вознаграждения, будь то деньги или благодарность, всегда равноценен тому, что вы сделали для общества.

Чем больше вы вкладываете, тем больше получаете. Управляя своим временем, вы в соответствии с пословицей «Что посеешь, то и пожнешь» сможете больше сеять и собирать более богатый урожай во всех сферах своей жизни. Если вы хотите увеличить вознаграждение за свой труд, вам нужно всего лишь повысить ценность своих услуг. А это полностью в ваших руках.

*Принцип 3.* Относитесь к своему развитию как к производственному процессу. Обычно выделяют три стадии

производства. На первой стадии необходимо подготовить материалы, найти время и возможность для работы, вложить финансовые и другие ресурсы. Это так называемые факторы производства, которые необходимы для создания конечного продукта.

Вторая стадия — это производственная деятельность. Она включает в себя работу оборудования, труд специалистов и услуги вспомогательного персонала. Эффективность производственного процесса определяет продуктивность как всего предприятия, так и каждого работника.

На третьей стадии формируется результат работы предприятия — произведенная продукция. Стоимость предприятия тем выше, чем больший объем и лучшее качество продукции оно сможет обеспечить при имеющихся ресурсах. Поэтому увеличение производительности является основной задачей управления на предприятии.

Высокоэффективные работники, в отличие от обычных исполнителей, всегда нацелены на конечный результат. Работник со средней продуктивностью больше беспокоится о своих затратах и усилиях. Он думает только о текущем этапе работы, тогда как высокопродуктивный работник целенаправленно движется к завершению проекта.

Чтобы правильно использовать свое время, постоянно спрашивайте себя: «Каким будет результат моей работы?», «Что именно я должен произвести?», «За что мне платят зарплату?».

Чем больше вы сосредоточены на конечном результате своего труда, тем лучше вы работаете и тем большую пользу приносите. Повысив свою продуктивность, вы станете более ценным работником для своей компании.

*Принцип 4.* Способность доводить до конца начатое дело напрямую зависит от умения правильно организовать время. Применяя на практике лучшие техники тайм-менеджмента, представленные в этой книге, вы достиг-

нете успеха и эффективности в любой области. Правильно используя свое время, вы будете больше успевать и работать более качественно.

*Принцип 5.* Время — самый ценный ресурс. Проблема нехватки времени на сегодняшний день стала одной из самых серьезных. Даже если у нас достаточно денег и имущества, мы не можем ими в полной мере насладиться. Нам всегда не хватает времени.

Время нельзя растянуть. Без времени нельзя обойтись, оно требуется всегда в любом деле. Его нельзя восполнить или чем-то возместить. Время постоянно уходит. Его нельзя сохранить или законсервировать. Если ушло, то ушло навсегда.

*Принцип 6.* Тренировка навыков тайм-менеджмента развивает логику, интуицию, уверенность в своих силах и самодисциплину. Эти качества присущи лидерам и людям с сильным характером. Тайм-менеджмент поможет вам справляться со своими профессиональными обязанностями, а это в свою очередь поднимет вас в глазах начальства и других людей.

*Принцип 7.* Тайм-менеджмент заставляет вас ориентироваться на результат. Способность видеть перед собой конечную цель работы свойственна всем успешным людям. Умея сосредотачиваться на достижении наиболее важных результатов, вы сможете быстро повысить свой заработок, подняться по служебной лестнице и в конце концов приобрести финансовую независимость.

*Принцип 8.* Тайм-менеджмент сделает ваш труд не тяжелее, а результативнее. Многие неудачники на самом деле отдают работе больше сил, чем успешные люди. Но их результативность ниже, поскольку они не умеют управлять собой и своим временем.

*Принцип 9.* Правильное использование времени — это источник энергии, радости и душевного равновесия. С ростом продуктивности повышается и ваша самооценка. Справляясь с большим объемом работы, вы испытываете непрерывный прилив дополнительной энергии, что позволяет вам сделать еще больше.

*Принцип 10.* Ваш личный рост напрямую зависит от требований, которые вы к себе предъявляете. Самодисциплина, воспитываемая тайм-менеджментом, закаляет характер, придает уверенности в себе и позволяет поверить в собственные силы и способности.

*Принцип 11.* Устойчивая мотивация возможна только тогда, когда появляются определенные достижения и результаты. Чем больших успехов вы достигнете, тем лучше будете себя чувствовать и тем интенсивнее работать.

*Принцип 12.* «Сейчас» — время, которым вы располагаете. Если вы научитесь управлять каждой минутой, то часы и дни сами позаботятся о себе. Чем серьезнее вы относитесь к своему времени, тем быстрее станете целенаправленным, сильным, уверенным в себе человеком и сможете достичь значительных успехов в жизни.

## Семь упражнений для обретения власти над временем

Чем больше вы тренируетесь, тем лучше сможете запрограммировать себя на эффективность и успех.

Во-первых, помните, кем вы себя считаете, так вы себя и ведете. То есть ваши действия всегда соответствуют тому образу «Я», который вы держите в уме. Практикуйте визуализацию и воображайте себя таким, каким хотите стать, а не каким когда-то были.

Вы можете навсегда изменить образ своего «Я», представляя себя высокоэффективным и успешным человеком. Мысленно рисуйте, как вы отлично управляете временем и собой. Проигрывайте эту картинку в воображении снова и снова до тех пор, пока она полностью не усвоится вашим подсознанием. И тогда вы станете контролировать свое время, не задумываясь, на автомате.

Во-вторых, помните, что для создания нового навыка требуется не менее трех недель упражнений и повторений. Ваши привычки в управлении временем формировались на протяжении всей жизни. Чтобы подсознание усвоило новые команды, образы и установки, требуется время и большое желание измениться. Будьте терпеливы. Не ждите, что сразу все получится.

В-третьих, дайте себе слово никогда не опаздывать и заниматься только самыми важными делами. Пообещайте другим людям, что будете работать эффективнее и в скором времени достигнете успеха.

Если вы анонсируете свои намерения, вам будет легче сдержать свое слово. Назвался груздем, полезай в кузов.

В-четвертых, развивая навыки управления временем, начните с той области своей жизни, где это особенно необходимо. Не пытайтесь изменить все и сразу. Поработайте над одной привычкой, где контроль над временем наиболее полезен. Наведя порядок в чем-то одном, вы заметите улучшения и во всех остальных делах.

В-пятых, приложите все усилия, чтобы выработать привычку в управлении временем. Если уж решили достичь совершенства в чем-то, идите до конца. Если пообещали себе никогда не опаздывать, то заставляйте себя приходить заранее до тех пор, пока пунктуальность не станет чертой вашего характера. Если решили начинать работу пораньше и не отвлекаться по пустякам, принуждайте себя к этому каждый день в течение как минимум трех недель, пока полностью не привыкнете. Никогда не позволяйте себе отступать. Ни в коем случае не давайте себе поблажки и не пытайтесь оправдать свою лень.

Работайте над новой привычкой до тех пор, пока она не укоренится.

В-шестых, воспринимайте неудавшиеся попытки как шаги по дороге к успеху. Бесполезного опыта не бывает. Проанализируйте причины ваших неудач в тайм-менеджменте. Попробуйте объективно оценить ситуацию, когда не можете контролировать свое время, и спросите себя: «Почему я веду себя так, а не иначе?», «Что мешает мне хорошо работать в этой обстановке?». Обдумав свои действия, вы поймете, что нужно изменить в себе, чтобы переломить ситуацию в свою пользу.

Седьмой и, наверное, самый важный метод заключается в том, что вам нужно полностью поверить в свою способность отлично управлять временем.

Закон веры гласит: «То, во что вы верите, становится вашей реальностью». Чем сильнее вы верите в свою способность управлять временем, тем быстрее она у вас проявится и станет новой чертой характера.

Эффективное управление временем — такой же навык, как умение печатать на машинке или ездить на велосипеде. И ему тоже можно научиться путем упражнений и повторений. Вы можете прямо сейчас развить умение управлять временем. Главное — начать и не отступать до тех пор, пока новые привычки не укоренятся.

Тайм-менеджмент повысит вашу самооценку, позволит работать более продуктивно, вы станете преуспевающим и счастливым человеком. Управляя своим временем, вы преодолеете любые трудности и достигнете любых целей. Вы сможете сами строить свою жизнь и свое будущее. Тайм-менеджмент дает вам неограниченные возможности в достижении успеха.

*Вы ищете тот волшебный ключ, что открывает дверь к источнику силы, в то время как держите его в руках и можете применить, как только научитесь контролировать свои мысли.*

НАПОЛЕОН ХИЛЛ

## Практические упражнения

1. Выберите ту область деятельности, где навыки по управлению временем особенно пригодятся, и, не откладывая, приступайте к работе над собой.
2. Восстановите в памяти тот период своей жизни, когда вы работали наиболее эффективно. Вспоминайте и проигрывайте этот эпизод в своем воображении каждый раз, когда приступаете к новому заданию.
3. Чаще используйте самовнушение. Заучите мантру и повторяйте ее постоянно: «Я правильно и эффективно использую свое время!»
4. Представьте, что все окружающие берут с вас пример при планировании и организации своей работы. Ведите себя, будто так оно и есть.
5. Подумайте, как обучить тайм-менеджменту своих друзей и коллег. Что необходимо объяснить им в первую очередь?
6. Определите, какая деятельность доставляет вам наибольшее удовольствие, и придумайте, как повысить свою продуктивность в этой области.
7. Сегодня же примите решение работать и упражняться до тех пор, пока не станете одним из самых высокоэффективных, продуктивных и успешных людей. Приняв решение, сразу же приступайте к делу.





ются успеха в любой области. Менее 1% регулярно перечитывают и переписывают свои цели. В моей статье, написанной для одного национального издательства в 1990 году, редактор выделил жирным шрифтом такую фразу: «Не имея собственных целей в жизни, вы обречены всегда работать на чужого дядю». Эти слова никогда не потеряют своей актуальности.

В своей карьере вы можете стараться достичь собственных целей или работать для повышения благосостояния другого человека или компании. Идеальный вариант — когда вы достигаете своих целей и приносите пользу компании одновременно. Но в любом случае в процессе работы вы стараетесь выполнить чью-то цель.

## Главная составляющая успеха

Умение четко, в деталях определить свои задачи и пути их выполнения даст вам больше преимуществ в достижении успеха и счастья, чем все другие навыки вместе взятые.

Разобраться с этим вопросом несложно. Для начала возьмите ручку и блокнот. Вы не поверите, что простое фиксирование своих целей на бумаге может очень сильно изменить вашу жизнь. По мнению известного специалиста по мотивации Зига Зиглера, «записывая цели, вы превращаетесь из безынициативного человека, привыкшего плыть по течению, в человека мыслящего и знающего свое место в жизни».

Переноса свои цели на бумагу, вы тем самым воздействуете на подсознание. А затем ваше подсознание вместе с сознанием начнет неустанно работать над их осуществлением. К вам будут притягиваться люди и события, способствующие достижению целей. В голове начнут возникать полезные идеи и предчувствия. Вам станут попадаться книги и статьи, помогающие решить возможные проблемы. Вы почувствуете прилив энергии и сил,

а они будут стимулировать вас идти дальше, не останавливаясь на достигнутом.

Вы можете сомневаться в силе воздействия целей на вашу жизнь, пока не начнете регулярно работать с ними. Но, применив описанную ниже методику, вы убедитесь в моей правоте. Вся ваша жизнь изменится к лучшему.

## Постоянно ускоряйте свое развитие

В феврале 2003 года в газете *USA Today* была опубликована статья, в которой американцы сообщали о своих планах на следующий год. Респондентов разделили на две группы. Первую группу составляли те, кто записывал свои цели на бумаге. Члены второй группы просто думали о них.

Год спустя выяснилось, что только 4% опрошенных, которые не стали ничего записывать, смогли что-то изменить своей в жизни. В то время как целых 46% респондентов первой группы осуществили все свои замыслы. Эффективность первой группы по сравнению со второй составляет 1100% и объясняется всего лишь тем, что цели были записаны на бумаге.

## Основные методы определения целей

### Метод 1. Мечтайте на полную катушку!

Только самые смелые мечты могут обеспечить необходимую мотивацию. Только самые невероятные замыслы дадут свободу вашему воображению и разбудят внутреннюю силу, которая поможет преодолеть все препятствия на пути к цели. Мечтая о больших достижениях, вы каждый день будете чувствовать воодушевление и энтузиазм.

При определении целей используйте технику идеализации. Представьте, что вы можете получить все, что

пожелаете. Забудьте о том, что может помешать вашим замыслам. Не позволяйте себе думать о препятствиях на пути к цели. Не поддавайтесь на уловки своего сознания. Помните, вы можете достичь всего, но при единственном условии: нужно точно знать, чего вы хотите.

## Метод 2. Напишите свои цели на бумаге в настоящем времени

Вам необходимо написать цели на бумаге так, словно они уже осуществились. Подсознание воспринимает команды только в настоящем времени, такие как: «Я вешу 68 кг», «Я зарабатываю 10 000 долларов в месяц», «Я живу в красивой квартире с индивидуальной планировкой площадью 300 кв. метров». Каждая цель должна начинаться «Я», за ним следует глагол в настоящем времени. Это самый быстрый и верный способ включить свое подсознание и задействовать все силы сознания.

Программа достижения цели переносится в подсознание и развивает веру в осуществимость задуманного. Перечитывая и копируя свои записи, вы переносите свою цель глубже в подсознание, и в нужный момент у вас появляется абсолютная уверенность в том, что цель будет достигнута.

### *Ежедневно переписывайте цели на новый лист*

Чтобы лучше запрограммировать подсознание, я каждый день переписываю цели на новый тетрадный листок. Эту технику я усвоил много лет назад. Меня просто поразила скорость, с которой моя жизнь начала изменяться в лучшую сторону. Старайтесь переписывать свои цели утром, как только проснетесь. Это займет не более пяти минут, зато пробудит разум. Весь день вы будете крайне восприимчивы и хорошо подготовлены к событиям и случайностям, которые могут помочь вам достичь успеха.

### ***Регулярно работайте над целями***

Существует прекрасная техника достижения целей, так называемый метод стандартных утверждений. Для ее применения необходимо подготовить стопку карточек  $8 \times 13$  см и написать на них свои цели большими буквами в настоящем времени — по одной на каждую.

Днем время от времени доставайте и просматривайте по одной карточке из стопки. Перечитывая содержание цели, старайтесь полностью сосредоточиться на словах, всматривайтесь в них, как бы пытаясь мысленно сфотографировать. Подумайте, что вы можете сделать для достижения этой цели прямо сейчас. Затем переходите к следующей карточке.

Ежедневно переписывая цели и просматривая карточки, вы сможете поверить в осуществимость своих замыслов. Постепенно ваше подсознание на самом глубоком уровне усвоит, что вы их неизбежно достигнете. С появлением уверенности вы быстрее пойдете вперед, а ваши цели начнут движение навстречу. Вы максимально задействуете свое воображение, ум, смекалку. Практикуя один или оба метода на протяжении 30 дней, вы поразитесь изменениям в своей жизни.

## **Метод 3. Соблюдайте равновесие**

Чтобы не нарушить гармонию своей жизни, необходимо помнить о балансе целей. Цели разных типов не должны противоречить друг другу. Каждой машине необходима балансировка колес, обеспечивающая ровное вращение. Точно так же и вам необходимо сбалансировать свои цели, чтобы добиться успеха и счастья в жизни.

### ***Чего вы действительно хотите?***

К первому типу относятся цели развития бизнеса, карьерного роста и финансового благополучия. Это осязаемые и измеримые блага, которых можно достичь в результате своего труда. Чтобы определить эти цели, ответьте

на вопрос: что именно вы хотите осуществить в своей жизни? Планируя свое материальное благополучие, вы должны четко представлять, сколько денег и за какое время вы собираетесь заработать. Нужно спланировать, какую сумму вы хотите накопить, какую часть денег инвестировать и в какие сроки уложиться.

Помните, невозможно попасть в цель, которой не видно.

### ***Почему вы хотите достичь своих целей?***

К целям второго типа относятся здоровье, личное и семейное благополучие. Если честно, это и есть самое важное. Ради этого вы хотите добиться успеха в бизнесе, карьере и разбогатеть. Эти цели и являются смыслом жизни.

Многие люди настолько заняты своей работой, карьерой и ростом доходов, что уже забыли ради чего все это начиналось. Причины и цели их деятельности фактически поменялись местами. Баланс жизни нарушился. Из-за постоянного напряжения они быстро устают и легко раздражаются. Сколько бы они ни зарабатывали, ничто не дает ощущения радости и гармонии в жизни. Им нужно восстановить правильный приоритет в отношении ценностей и понять, что работа и деньги — всего лишь средства для достижения счастья. Нельзя относиться к ним как к главной цели своего существования.

### ***Каким образом вы собираетесь достичь целей?***

Третий тип целей охватывает все, что касается личного развития и профессионального роста. Эти цели можно определить, ответив на вопрос «Каким образом вы собираетесь добиться успеха?». Работая над собой, вы сможете улучшить свои дела, обеспечить карьерный рост и финансовое благополучие. В результате вы быстрее и легче достигнете целей, связанных с личным успехом и счастьем своей семьи. Работая над целями всех трех типов одновременно, вы не нарушите баланс в своей жизни и продолжите движение вперед.

## Метод 4. Определите главную цель своей жизни

Вы должны решить, какая цель имеет для вас наибольшее значение. Это самая важная цель вашей жизни. Достигнув ее, вы сможете достичь и других целей.

Выбрав главную цель своей жизни, вы начнете свой путь к успеху. Вы сможете сосредоточить всю энергию души и тела в одной точке, а это окажет сильнейшее влияние на вашу жизнь прямо сейчас. Знать главную цель своей жизни обязан каждый взрослый человек.

## Как определить, чего вы действительно хотите

Можно определить главную цель, ответив на несколько вопросов. Эти вопросы заставят вас задуматься о том, кто вы есть и чего вы действительно хотите достичь.

- Что бы вы изменили в жизни, выиграв в лотерею миллион долларов? Чему бы посвятили время? Чем перестали бы заниматься? Каким делам стали бы уделять больше внимания? Куда бы поехали? Кого бы захотели повидать? Что вы измените в жизни в первую очередь, получив миллион долларов прямо сейчас?

Ответив на эти вопросы, вы сможете узнать, чего действительно хотите от жизни. Большинство людей недооценивают себя и боятся что-то предпринять только потому, что у них нет достаточных финансовых возможностей. Они не имеют четкого представления о том, чего хотят, так как чувствуют, что не смогут себе этого позволить. Такие люди сами создают веру в собственные неудачи. Они принимают на себя роль жертвы. По мнению Мартина Селигмана из Пенсильванского универси-

тета, у них развивается «привычная беспомощность». Они верят, что не способны что-либо изменить только потому, что не имеют достаточных средств.

Представляя, что для достижения цели у вас имеется миллион долларов, вы тем самым отмечаете в сторону свой страх перед неудачей. Планируйте свои цели так, словно у вас есть все необходимые средства для их осуществления. Освободив свой разум от финансовых проблем, вы со всей ясностью увидите, кем хотите стать и чего добиться.

- Что бы вы написали в собственной биографии, имея такую возможность? Представьте, что описываете всю свою жизнь. Если бы вы смогли создать свою судьбу и заранее написать историю своей жизни, какие бы события вы в нее включили? Каким человеком вы хотели бы стать? Чего достичь? Представьте, что пишете сценарий собственной жизни, а если он вам не понравится, всегда можете порвать его и написать следующий.

Попробуйте сочинить некролог самому себе. Каким вы хотели бы остаться в памяти родных и близких? Какими словами они будут вспоминать вас? Освободите разум от всего лишнего и поймите, что в этой жизни для вас самое главное. Вы научитесь видеть жизнь в перспективе на много лет вперед и узнаете, чего действительно хотите.

- Какую бы цель вы себе поставили, точно зная, что она осуществима? Какой задаче вы посвятили бы себя, получив полную гарантию того, что сможете ее выполнить?

У вашего сознания замечательные возможности. Одно то, что вы разборчиво пишете свою цель на бумаге, означает, что у вас есть возможность каким-то образом ее достичь. Ваше нежелание — единственная непреодоли-

мая преграда на пути к успеху. Самое главное — понять, насколько сильно вы этого хотите.

Иногда единственный способ узнать свою цель — представить, что она целиком и полностью осуществима. Что бы ни случилось, вы обязательно достигнете цели, и ваша жизнь станет намного лучше.

- Какое занятие, будь то дома или на работе, доставляет вам наибольшее удовольствие? Какая деятельность дает вам чувство собственной значимости? Достижения в какой области позволяют вам чувствовать себя победителем? Если вам позволят весь день заниматься только одним делом, что вы выберете?

Психологи обнаружили, что идеальным делом всей жизни является то, которое лучше всего повышает вашу самооценку. Вам всегда понравится работа, в которой особенно пригодятся ваши способности и таланты. Организация труда с учетом своих интересов и индивидуальных способностей — ключ к наивысшей продуктивности и успеху. Работая в области, где вашим способностям найдется наилучшее применение, вы за два года добьетесь больших результатов, чем если бы работали где-то еще.

- Каковы ваши первостепенные задачи? Используйте метод быстрого списка. Возьмите ручку и дайте себе 30 секунд на написание трех самых важных целей на данный момент. За полминуты вы сможете ответить так же правильно, как если бы потратили на это 30 минут или три часа. Ваше подсознание само отбросит все второстепенное. А самые важные цели всплывут на поверхность и появятся на бумаге прямо перед вами.

Затем задайте себе вопрос: «Какие три проблемы беспокоят или заботят меня больше всего?» Дайте себе 30 секунд, чтобы записать их на бумаге.



Ответив на оба вопроса, вы получите снимок текущего момента своей жизни. Данные ответы могут многое рассказать вам о самом себе. Во-первых, три главные цели почти всегда касаются финансового положения, здоровья и взаимоотношений с людьми. Во-вторых, они, как правило, бывают направлены на решение трех главных проблем. В большинстве случаев ваши три цели некоторым образом соответствуют вашим трем проблемам. Достигнув своих целей, вы справитесь и с проблемами.

## Проанализируйте свою жизнь

Используйте метод быстрого списка во всех важных делах. Можно быстро написать три самые важные цели для бизнеса, семейной жизни, здоровья и финансов. Предложите поупражняться своим близким или сослуживцам. За 30 секунд они должны написать три самые важные цели их жизни.

Ваши проблемы берут свое начало в вашем прошлом. А цели находятся в будущем, к которому вы идете, осознавая это или нет. Ежедневно отвечая на данные вопросы, вы получите четкое представление о том, кто вы есть и чего действительно хотите. Со временем у вас начнет появляться все больше идей, благодаря которым вы сможете справиться с возможными проблемами и достичь своих целей.

- Какие шаги необходимы для достижения ваших основных задач? Цель без тщательно составленного списка действий — все равно что желание построить дом, не имея проекта. Чем подробнее ваш план, тем быстрее и лучше он работает.

## Всем все можно

Чтобы выяснить свои цели, выполните следующее упражнение. Возьмите чистый лист бумаги. Напишите на нем все, что хотели бы изменить в работе и личной

жизни в следующие пять лет. Представьте, что вы ни в чем не нуждаетесь: ни во времени, ни в деньгах, ни в способностях, ни в каких-либо других ресурсах. Записывая свои цели на бумаге, вы тем самым делаете их осуществимыми, при условии, что точно знаете, чего хотите.

Полезно выполнять это упражнение вместе с коллегами или другими значимыми для вас людьми. В отношении бизнеса можно перечислить все цели, касающиеся персонала, продукции, услуг, процесса производства, объема продаж, повышения рентабельности, увеличения доли на рынке и общего роста.

Было бы неплохо выполнить это упражнение дома со своей семьей. Соберитесь все вместе, сядьте и напишите, как вы хотите изменить собственную жизнь и жизнь своей семьи в следующие пять и более лет: кем стать, чтокупить, каким делом заняться и т. д.

В Библии сказано: «Да будет свет». Чем больше времени вы потратите на перечисление всех целей, которых вы когда-либо хотели достичь, тем больше света прольете на собственную жизнь. Вы получите более ясное представление о том, что действительно хотите осуществить в следующие месяцы и годы.

Вспомните все те мечты, которые пришлось забыть, когда появилась семья, не стало времени, денег или по другим причинам. Не сдерживайте свое воображение. Старайтесь написать как можно больше целей, не думая, насколько они достижимы, разумны и приемлемы. Просто переносите их на бумагу.

## Что важнее

Написав цели на ближайшее будущее, распределите их по степени важности. Перед каждой позицией поставьте букву А, В или С. Буква А означает, что цель имеет для вас огромное значение. Это то, чего вы действительно очень хотите достичь, а достигнув, станете счастливы.

Цель под буквой В означает, что вы бы порадовались, достигнув ее. Эта цель важна для вас, но не так, как цели под буквой А.

Буква С означает, что было бы неплохо достичь и этой цели, но она не имеет такого большого значения, как цели под буквами А и В.

Только сравнив все цели из списка, вы сможете назначить им приоритет.

## Определите наиболее важные цели

Перепишите на отдельный лист бумаги все цели под буквой А. Просмотрите получившийся список и дополните каждую цель буквами А1, А2, А3 и так далее по порядку.

Сначала выберите из списка самую что ни на есть важную цель, которая наилучшим образом изменит вашу жизнь. Ответьте на вопрос: «Что именно из данного списка принесет мне наибольшее счастье?» Это и будет цель А1.

Работая над списком А, спрашивайте себя: «Если мне можно выполнить только одну цель из списка, какую я выберу?», «Если, дополнительно к первой, мне будет позволено осуществить еще одну цель, на чем я остановлюсь?». Это будет цель А2. Отвечайте на этот вопрос до тех пор, пока не расставите все цели по степени важности.

И наконец, перепишите свою самую главную цель, помеченную как А1, в начало нового листа. Это будет ваша задача на ближайшее будущее.

## Составьте подробный план действий

На данном этапе необходимо составить список всех действий по достижению цели, которые только придут вам в голову. Вы должны придумать по крайней мере 10–12 различных способов. Записав на бумаге все возможные

действия, поставьте перед каждым букву А, В или С, так же, как делали раньше для целей. Ответьте на следующий вопрос: «Если бы я мог сделать только что-то одно из списка, что бы я выбрал?» Вернитесь к началу списка и припишите к буквам А цифры, начиная с единицы, в соответствии с эффективностью того или иного действия. Таким образом вы превратите список дел в полноценный план действий.

Повторите всю процедуру для каждой цели с буквой А. Переписав очередную цель в настоящем времени в начало листа в виде заголовка, заставьте себя придумать 10–12 конкретных действий, наиболее подходящих для ее достижения. Присвойте каждому действию соответствующий приоритет, используя описанный ранее метод А-В-С. Весь процесс займет час, максимум два. Завершив его, вы получите четкий и подробный список целей в порядке их важности и продуманный план действий для каждой из них.

Планируя таким образом свою жизнь, вы сможете попасть в те самые 3% успешных людей, о которых говорилось в начале главы. Вы получите контроль над своим будущим. Вы сможете встать у руля собственной жизни и изменить ее курс в нужном направлении.

Вы поразитесь тому, как изменится ваша жизнь в результате применения этой методики. Попробуйте — и убедитесь.

## Максимальное ускорение в достижении цели

Ниже рассмотрены пять методов, используя которые, вы сможете увеличить свою скорость продвижения к успеху. Эти методы дадут такой импульс вашим силам и способностям, что вы сможете достичь гораздо большего и за меньший период, чем рассчитывали.

1. Представляйте свою цель уже осуществившейся.
2. Твердо говорите себе, что цель уже достигнута.
3. Несите полную ответственность за продвижение к цели.
4. Идите с Богом.
5. Каждый день делайте что-нибудь для достижения цели.

## Представляйте свою цель уже осуществившейся

Нарисуйте в воображении картинку, на которой ваша цель уже осуществилась. Представьте, что вы радуетесь своему успеху. Закройте глаза и подумайте, как будет выглядеть ваша цель. Представьте, что вы стали таким человеком, который способен ее достичь. Вообразите, как будете счастливы, когда сбудется ваша мечта. Визуализация — одна из мощнейших возможностей человеческого разума. Ваше подсознание приводит ваш внешний мир в соответствие с миром внутренним. Чтобы это заработало, нужно только создать мысленный аналог своей цели. Подсознание сделает всю остальную работу.

### ***Закон притяжения***

Непрерывно проигрывайте эту картинку в своем уме. Представьте, что постоянно перематываете назад и снова просматриваете видеокассету с записью вашего успеха. Этот зрительный образ проникнет в подсознание и действует закон притяжения. Данный закон гласит, что вы являетесь «живым магнитом» и неизбежно притягиваете к себе идеи, людей и все, что необходимо для осуществления своих наиболее сильных желаний.

### ***Измените установки***

Закон веры гласит: «То, во что вы верите, становится вашей реальностью». Вы не тот, кем себя считаете, а на-

оборот, кем вы себя считаете — тем вы и становитесь. Существует полная зависимость между тем, как сильно вы верите в достижение своих целей, и тем, как быстро это произойдет. Известный философ, профессор Гарвардского университета Уильям Джеймс говорит, что «вера создает нашу действительность».

Согласно закону разума, мысли сами материализуются в события. Постоянно проигрывая картинку в своем воображении, вы все более убеждаетесь в том, что цель достижима. Если вы верите в это достаточно сильно, ваши цели очень быстро обретут свое физическое воплощение в реальном мире.

***Твердо говорите себе,  
что цель уже достигнута***

Придумайте четкую формулировку, в которой говорится, что цель уже достигнута. Несколько раз с чувством произнесите ее. Наполните свои слова энтузиазмом и уверенностью, говорите как можно выразительнее. Повторяя это утверждение, вы фиксируете его в глубине своего подсознания. Не стесняйтесь в выборе слов и выражений. Можно говорить, например, «Я заколачиваю 6000 долларов в месяц», или «Я вешу 80 кг», или «Я классный торговый агент». Используя самовнушение, вы поверите в себя и свои цели. У вас появится безграничный потенциал.

**Несите полную ответственность  
за продвижение к цели**

Вы на 100% отвечаете за выполнение всех действий, необходимых для достижения цели. Постоянно повторяйте: «Все зависит только от меня». Не пытайтесь оправдаться, когда нет никакого продвижения вперед. Не ищите объяснений, когда у вас что-то не получается. Не позволяйте себе поверить в непреодолимость препятствий на пути к успеху. Наоборот, несите полную

ответственность за все свои действия. Полагайтесь только на свои силы.

Вас ожидает удивительное открытие. Когда вы возьмете на себя полную ответственность, люди будут стремиться помочь вам на пути к успеху. Но когда вы попытаетесь оправдать свои неудачи, обвинив в этом других людей, не ждите от них поддержки. Рассчитывая только на себя, вы получите необходимую помощь и добьетесь лучших результатов. Рассчитывая на помощь извне, вы почти всегда будете разочарованы.

## Да поможет вам Бог

Определившись с целями, действуйте так, словно удача дарована вам свыше.

Торо говорил: «Уверенно идите к своей мечте». Приступая к задаче, знайте, что просто не можете ее не выполнить. Ведите себя в повседневной жизни так, как будто успех гарантирован вам высшими силами.

## Каждый день делайте что-нибудь для достижения цели

Ежедневно предпринимайте какое-либо действие, приближающее вас к своей главной цели. Вспомните пословицу: «Курочка по зернышку клюет». Делая в день хотя бы один маленький шаг к цели, вы твердо поверите в то, что сможете пройти весь путь.

Последний раз просматривая план достижения цели, убедитесь в том, что вы четко и однозначно определили все свои действия. Делая по чуть-чуть каждый день, вы поддерживаете настрой и мотивацию, которые помогут вам достичь цели независимо от того, как она сейчас далека. Также это поможет подсознанию оставаться активным. Ежедневное продвижение к цели прибавит вам энергии и придаст уверенности в собственных силах.

## Цели, связанные с карьерой и ростом доходов

Ниже описаны пять основных способов определения целей в отношении доходов и карьеры.

1. Первая задача бизнеса состоит в удовлетворении потребностей клиентов. Каждый человек получает деньги за то, что оказывает услуги другим людям. Чем бы вы ни занимались на работе, это всегда связано с обслуживанием ваших клиентов. Необходимо определить наиболее важных клиентов внутри и за пределами компании, после чего направить все усилия на улучшение их обслуживания.

Кто же является вашим клиентом? Им будет человек, для которого вы работаете и который больше, чем кто-либо другой, влияет на ваш карьерный рост. Он и сам зависит от вас и ваших услуг. Этого человека нужно обслуживать как можно лучше, чтобы получать соответствующее вознаграждение и быстрее продвигаться по карьерной лестнице.

Если вы работаете в частной фирме, то ее директор и будет вашим главным клиентом. Делая все необходимое, чтобы он был доволен, вы непременно добьетесь успеха. Если же вы помогаете всем сослуживцам, но не уделяете внимания начальству, ваше положение в компании довольно шаткое. Что нужно изменить в своей работе, чтобы ваш начальник был более счастливым?

Если вы менеджер, то вашими клиентами являются ваши подчиненные. Эти работники помогают вам достичь своих целей. А вы, в свою очередь, должны обеспечить им возможность нормальной работы. У самых талантливых менеджеров — всегда самые продуктивные подчиненные. Кто из подчиненных имеет для вас наибольшее значение?



Ваши коллеги и сослуживцы, даже если они не подчиняются вам и не зависят от вас, также являются вашими клиентами. Их помощь или ее отсутствие могут решающим образом повлиять на вашу работу. Чьи поддержка и содействие вам особенно необходимы?

Если у вас свой бизнес, то главный ваш клиент — покупатель ваших продуктов или услуг. Чем лучше вы удовлетворите его потребности, обеспечив своевременность поставки, разумные цены и надлежащее качество товара, тем большего успеха и процветания достигнете как для себя, так и для всего предприятия.

2. Узнайте, чего хотят ваши клиенты. Постоянно спрашивайте себя: «Кто является моим клиентом?», «Что нужно, чтобы он был доволен?», «Чего он от меня ждет?», «Как его лучше всего порадовать?».

Любая преуспевающая компания постоянно устраивает опросы своих клиентов: «Что еще мы можем сделать для вас?», «Какие улучшения в работе вы хотели бы увидеть в будущем?».

Незнание того, чего именно хочет от вас начальство, может стать серьезной проблемой. Самое простое — лично уточнить: «За что именно я получаю зарплату?», «Какие мои действия имеют для вас первостепенное значение?».

Как бы хорошо вы ни работали, ваша карьера не сдвинется с места до тех пор, пока вы не начнете учитывать интересы начальства. И наоборот, сделав то, что, по мнению руководства, принесет большую пользу компании, вы начнете продвигаться по службе гораздо быстрее.

Почаще спрашивайте себя, за что вам платят и ради чего вас наняли на работу.

3. Определите показатели эффективности, которые вам необходимо выполнять в своей работе. Постоянно спрашивайте себя, начальника или сослуживцев: «Что требуется от меня в первую очередь?», «Какие результаты я должен обеспечить?».

Существует три способа определить показатели вашей эффективности. Во-первых, это те показатели, которые можно измерить, выразить цифрами или словами и записать на бумаге. Вы можете добавить к ним номер или обозначение соответствующего уровня эффективности. Показатели эффективности — это объем и уровень качества проделанной работы, которые ваши коллеги или начальство могут измерить и объективно оценить.

Хорошие отношения с коллективом, к примеру, не относятся к показателям эффективности. Возможно, они и являются необходимым условием вашей работы, но их нельзя измерить или каким-то образом конкретизировать.

Во-вторых, показатели эффективности зависят именно от вас. Вы определяете их от начала до конца. Никто, кроме вас, не может на них повлиять.

В-третьих, эти показатели влияют на конечный результат работы, который в дальнейшем используется кем-то еще для своих целей. Иначе говоря, этот результат будет задействован в новом производстве или в деятельности другого человека. Он станет частью какого-то нового дела. Например, если вы обеспечите продажи для продукции предприятия, этот результат позволит запустить производство, организовать службы доставки и технической поддержки.

Поэтому каждый продукт или услуга, производимые вашей компанией, становятся вкладом в дело или жизнь другого человека. Если вы производите компьютеры или копируемые аппараты, они будут результатом ее работы и вложением в работу других предприятий, которые с их помощью произведут собственные результаты, и так далее.

Задумайтесь над следующими вопросами: «Кто будет пользоваться тем, что я произвожу?», «Что нужно сделать, чтобы люди или организации были очень довольны нашей продукцией?», «Как мне наилучшим образом удовлетворить потребности самых важных клиентов?». Наи-

большого успеха достигают те люди и организации, которые больше всего заботятся о своих клиентах, их потребностях и ценовых предпочтениях.

4. Определите ключевые задачи. Создавая список своих бизнес-целей, подумайте, какие задачи необходимо выполнить, чтобы принести наибольшую пользу компании. Ответ на этот вопрос имеет огромное значение для бизнеса и карьеры. Что можете сделать именно вы (и никто, кроме вас) для того, чтобы ваша компания получила прибыль?

Обычно таких задач бывает не более 5–7. Умея на них сосредотачиваться, вы добьетесь успеха в любой области. Можно прекрасно выполнять многие свои обязанности, но если среди них нет ключевых задач, то эта работа только повредит карьере. Потратив на нее драгоценное время, вы не сможете уделить достаточно внимания тем жизненно важным задачам, от которых зависит ваш успех.

Используйте правило 80/20 во всех своих делах. Только 20% потраченного вами труда обеспечивает 80% полученного результата. Поэтому наивысшей результативности можно достигнуть, выполняя задачи, относящиеся к этим 20%.

5. Отдавайте предпочтение целевому управлению. Целевое управление позволяет наилучшим образом организовать работу персонала компании. Эту методику можно использовать только в отношении опытных работников, которые имеют все необходимые знания и навыки. Суть ее состоит в следующем: вы доверяете определенный участок работы целиком и полностью одному человеку.

Целевое управление необходимо проводить в четыре этапа. На первом этапе вы четко определяете цель и результаты работы, причем делается это вместе с работником, который будет ее выполнять. Выделите время на то, чтобы достичь полного согласия по всем пунктам.

На втором этапе необходимо обсудить и согласовать с работником план работы. Какие шаги будут предприняты для достижения цели? Как это будет сделано? Как будет измеряться эффективность работы? Какие показатели можно использовать? Каким образом вы узнаете, что работа сделана добросовестно? Каковы будут последствия несвоевременного или некачественного выполнения работы? И какое вознаграждение получит работник, если все сделает хорошо?

На третьем этапе обговорите сроки и составьте график, по которому можно будет отслеживать объем выполненной работы и возможные проблемы. Когда будет закончена вся работа? Определение сроков и графиков имеет жизненно важное значение в целевом управлении.

На четвертом этапе дайте работнику возможность выполнять задачу самостоятельно. Определив цель и требуемую эффективность, позвольте ему работать так, как он считает нужным.

Задача полностью передается другому человеку и остается в его ведении до полного выполнения. Не вмешивайтесь. Помогайте работнику советом, если попросит, предоставляйте любую другую поддержку, но при этом дайте понять, что он несет полную ответственность за выполнение поставленной задачи.

Чтобы развить у работника уверенность в себе, самостоятельность и профессионализм, достаточно доверить ему выполнение важного задания. Работник должен почувствовать себя главным. Тогда он проявит инициативу и предприимчивость. У него появится упорство и решительность. Делегирование — один из мощнейших инструментов управления, доступный как менеджерам, так и родителям. И он позволяет здорово сэкономить время.

## Быстрое достижение целей

Ниже описаны четыре приема, используя которые, вы сможете быстрее достичь любой цели.

1. Устраните препятствия. Выясните, какие препятствия стоят на вашем пути. Что именно мешает вам достичь цели? Почему вы не смогли сделать этого раньше? Напишите на бумаге все возможные причины своих неудач.

Они могут быть как внутри вас, так и снаружи. Ими могут быть внешние обстоятельства, не зависящие от вашего внутреннего состояния.

Выяснив препятствия на пути к цели, определите самое серьезное из них. Что больше всего мешает вам выполнить свою задачу? Примите решение работать над этой проблемой до полного ее устранения.

Питер Друкер как-то сказал: «Когда у человека масса проблем, обычно существует одна самая серьезная, решить которую нужно в первую очередь». Ваша задача — выяснить свою самую серьезную проблему, а затем сосредоточить все усилия на ее устранении.

2. Выясните, где возникнут наибольшие трудности. При продвижении к любой цели, будь то увеличение дохода, удвоение продаж или снижение веса, как правило, есть один участок, по которому можно судить о том, как быстро вы пройдете весь путь. Это так называемое «бутылочное горлышко» или самый трудный отрезок на дороге к успеху. В тайм-менеджменте есть специальные методики, направленные на то, чтобы облегчить прохождение этого участка.

Правило 80/20 применимо и здесь. В данном случае оно звучит следующим образом: «80% причин, мешающих достичь цели, содержатся внутри вас самих или в вашем окружении». Только 20% факторов, ограничивающих ваши возможности, относятся к обстоятельствам, которые от вас не зависят.

Приступая к работе над собой, прежде всего определите цель и найдите те причины неудач, которые лежат

внутри вас самих. В большинстве случаев вы обнаружите недостаток профессионализма или неправильное поведение в той или иной ситуации. Это и будет ваш фронт работы на ближайшее время.

### 3. Определите необходимые знания и навыки.

Выясните, какие знания и навыки понадобятся вам для достижения цели. Что вы должны изучить? Какие дополнительные знания приобрести. Выберите материал, который необходимо освоить для достижения поставленной цели.

Как говорил известный специалист по профессиональной эффективности Лес Браун, «чтобы достичь иных результатов, нужно стать другим человеком». Чтобы сделать свою жизнь лучше, вам необходимо развить дополнительные навыки и приобрести необходимые знания. Вы не сможете достичь большего, чем имеете сейчас, не повышая свой собственный уровень.

Помните, знание — сила. Но это относится только к тем знаниям, которые вам понадобятся при достижении цели. Ответьте на вопрос: «Какие практические знания мне нужны для того, чтобы как можно быстрее и лучше выполнить свою задачу?»

Возможно, вам понадобятся знания в области маркетинга и сбыта. Иногда необходимо научиться управлять людьми. Порой бывают полезны знания в сфере стратегического планирования и совершенствования организационной структуры предприятия. Часто довольно сложно определить, какие именно знания вам необходимы. Но сделав это, вы сможете начать обучение, а в дальнейшем ваши знания дадут вам огромное преимущество.

### 4. Определите людей, помощь которых вам потребуется.

Подумайте, кто из ваших коллег или просто знакомых сможет оказать вам поддержку и содействие, необходи-

мые для достижения цели. В ком вы особенно нуждаетесь? Кто может помочь вам достичь цели? Кто, напротив, может вам помешать? Чье содействие необходимо вам для своевременного выполнения задачи?

При постановке серьезной цели, на достижение которой уйдет много времени, вам потребуется поддержка и понимание вашей семьи. Если вы хотите подняться по служебной лестнице, вам понадобится содействие начальства, подчиненных и некоторых других сотрудников.

Подумайте о тех, с кем бы вам хотелось сотрудничать. Что вы можете сделать, чтобы они этого захотели? Зачем это им нужно? Какую выгоду они получают, помогая вам достичь своих целей? Обдумывая планы совместной работы всегда начинайте с того, что нужно другим, и только потом выбирайте из этого то, что интересно и вам.

## **Задавайте себе правильные вопросы**

Вот несколько вопросов, которые нужно задавать себе, чтобы сохранить соответствующий настрой и не терять из виду свои цели.

Во-первых, вы должны постоянно спрашивать себя: «Что я пытаюсь сделать?», «Какой именно результат работы я пытаюсь получить?». Если вы отвечаете на этот вопрос размыто или неуверенно, то вряд ли сможете когда-либо достичь желаемого.

Во-вторых, необходимо ответить на вопрос «Каким образом я пытаюсь это сделать?». Получается ли у вас все так, как планировалось? Как будет продвигаться дело дальше? Может быть, где-то допущена ошибка? Нет ли другого более эффективного способа достичь вашей цели?

В-третьих, спрашивайте себя: «Каковы мои настоящие цели?», «Как они повлияют на мою жизнь?», «Почему я делаю то, что делаю?». Вы обязательно должны представлять, какие именно блага получите, достигнув

своей цели. Это обеспечит вас нужной энергией и мотивацией.

Четвертый, и, наверное, самый главный вопрос: «Какова цель моей жизни?», «С какой целью я тружусь?», «Каких улучшений хочу добиться для своей семьи?», «Какое достижение должно стать главным в моей жизни?», «Чего я действительно хочу от жизни?».

Необходимо задавать себе эти вопросы снова и снова, чтобы не потерять свою цель из виду.

## Будьте предельно ясны

Четкое определение целей во всех областях своей жизни является первостепенной задачей в управлении временем. Подобно тому, как фотограф все время настраивает свою фотокамеру, вы должны постоянно убеждаться в том, что ваша активность направлена на выполнение наиболее важных задач, а ваше внимание сосредоточено на главной цели.

Чтобы освоить навыки управления временем, необходимо точно знать свои цели. Определите цели и полностью сосредоточьтесь на выполнении самых важных задач. Это является первым шагом на пути к эффективному тайм-менеджменту.

*Главное, что нужно для победы, — это четко определенная цель и огромное желание ее достичь.*

НАПОЛЕОН ХИЛЛ

## Практические упражнения

1. Помните, что ясность очень важна! Составьте список из 10 целей на следующий год для каждой сферы своей деятельности. Записывайте цели в настоящем времени, как будто они уже осуществились.



2. Просмотрите список и ответьте на вопрос: «Какая из этих целей наилучшим образом повлияет на мою жизнь?» Запишите данную цель в виде заголовка на следующем листе.
3. Определите срок для достижения этой цели. Дополните его, если нужно, сроками завершения промежуточных этапов.
4. Составьте список всех возможных действий по достижению цели. Вспоминая о дополнительных возможностях, добавляйте их в список. Дополняйте список, пока он не станет исчерпывающим.
5. Преобразуйте ваш список в план действий. Выясните, какое действие имеет наибольшее значение. Решите, что вы сделаете в первую очередь.
6. Обдумайте, какие препятствия вам придется преодолеть, какие дополнительные знания и умения приобрести и помощь каких людей вам понадобится. Будьте конкретны.
7. Начните действовать и решите для себя, что будете ежедневно хотя бы на один шаг продвигаться к своей цели. Идите до конца!



дете успевать сделать намного больше, чем ваши коллеги.

Один из законов Мэрфи гласит, что *как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше.*

Ваша самоорганизация и есть то, что, необходимо сделать перед началом любой работы. Основной задачей тайм-менеджмента является планирование и наведение порядка во всем с целью достижения максимальной продуктивности. Вы сможете эффективно работать только тогда, когда подготовите для этого все необходимое и удостоверитесь, что все лежит на своих местах.

## Планируйте заранее

Те люди, которые относятся к 3% наиболее продуктивных работников, с завидным упорством регулярно планируют свою жизнь. Они постоянно записывают и переписывают цели и последовательность действий. Они переносят на бумагу все свои замыслы, постоянно анализируют и рассматривают планы.

Раньше я удивлялся тому, сколько времени многие успешные люди тратят на планирование. Потом я понял, что от этого их планы становятся только лучше и продуманнее. Кроме того, чем больше вы работаете над достижением цели, тем сильнее становится вера в ее осуществимость.

Планируя каждый шаг, вы обретете уверенность в том, что сможете пройти весь путь. Разбив чрезвычайно сложную задачу на маленькие подзадачи и объединив их в серии последовательных шагов, вы почувствуете, что цель стала более легкой и выполнимой. Чем больше времени вы уделяете планированию, тем глубже в подсознание проникает программа достижения цели и тем сильнее ваша мотивация.

## Вы сэкономите в 10 раз больше времени, чем потратите

Выигрыш во времени при правильном планировании огромен. Подсчитано, что каждая минута, потраченная на составление плана, в будущем сэкономит вам десять минут. Можно сказать, что вы получите 1000% дохода на инвестированное время.

Единственный товар, которым мы располагаем в своей жизни, — наше время. Чем продуктивнее оно используется, тем больше нам за него заплатят. Ваша задача — тратить время только на то, что принесет наилучший результат. Где еще вы сможете достичь 1000-процентной рентабельности?

Иногда люди считают, что в силу большой занятости они не могут позволить себе сидеть и планировать. А на самом деле вы едва ли сможете потратить на составление самого подробного плана более пяти минут в день. Кроме того, это единственный способ освободить дополнительное время. Не забывайте, потратив одну минуту при планировании, вы сэкономите целых десять минут рабочего времени.

## Причина большинства неудач

Питер Друкер сказал: «Необдуманный поступок — причина всех неудач». Вспомните свои прошлые ошибки. Они наверняка схожи в одном: вы совершили их, не подумав. То ли вы чего-то не знали, то ли вам не хватило времени разобраться и взвесить все «за» и «против» до того, как приступить к делу. В любом случае такое легкомыслие может дорого обойтись.

В то же время вы обнаружите, что все самые успешные дела своей жизни — от создания нового бизнеса до организации отличного отдыха — были тщательно спланиро-

ваны вами заранее. Чем больше времени ушло на предварительное обдумывание своих действий и их возможных последствий, тем большее удовлетворение принесет вам окончательный результат.

Чем лучше и полнее план действий сейчас, тем выше будет вероятность успеха, когда вы приступите к делу.

Есть известное высказывание: «Успех — это тонны дисциплины». Наилучшим упражнением для тренировки вашей дисциплины будет предварительное планирование действий каждый раз, когда вы собираетесь что-то предпринять.

## Четыре принципа самоорганизации

Вот принципы, которые помогут вам стать организованным человеком.

1. Аккуратность — исключительно полезная привычка. Она играет важнейшую роль в повышении продуктивности. Вы можете добиться удивительных результатов, просто наведя порядок на рабочем месте.

Возможно, вы слышали такие слова: «Порядок — первый закон Небес». Но на земле порядок еще нужнее. Вы можете спокойно и уверенно идти по жизни, только когда как следует себя организуете.

Вы ведь и сами получаете удовольствие, когда приводите что-нибудь в порядок.

Прибравшись в кабинете, вы почувствуете, что взяли под контроль свою работу. Убрав все лишнее из машины, вы поверите, что можете контролировать и собственную жизнь. Наведя порядок в кошельке и портфеле, прибравшись у себя дома и вытряхнув все лишнее из шкафов, вы почувствуете себя более эффективным человеком. Самооценка вырастет. Появится уверенность в себе и самоуважение. Вы станете сильной личностью. С таким хорошим зарядом энергии вы можете смело приступать к любому делу.

2. Взгляните на себя со стороны. Попробуйте выполнить следующее упражнение. Отойдите от стола, чтобы лучше его видеть, и подумайте: «Интересно, какой человек здесь работает?»

Откройте свой кошелек, расстегните портфель и спросите себя: «Каким надо быть человеком, чтобы так хранить свои вещи?» Посмотрите на свою машину, загляните внутрь. Откройте шкаф с одеждой. Осмотрите комнату, двор, гараж. Какой человек мог бы жить в такой обстановке?

Доверили бы вы такому человеку серьезное задание? Почему да или почему нет? Честно оцените себя с точки зрения другого человека. Что вы видите?

При проведении опроса 50 из 52 топ-менеджеров заявили, что не стали бы продвигать по службе работника с завалом на рабочем месте или беспорядком на столе. Они не доверят ответственную должность человеку, который сам себя не может организовать, как бы хорошо он ни работал. Не позволяйте случиться этому с вами.

3. Не пытайтесь оправдать беспорядок. Многие люди используют свою сообразительность себе же во вред. Они находят любые причины, чтобы оправдать беспорядок на рабочем месте. Например, от них можно услышать: «Я точно знаю, где что лежит». Или они говорят совсем уж несмешные вещи вроде «Чистый стол — признак больного рассудка».

Однако любое исследование эффективности труда подтвердит, что эти утверждения не более чем самообман. Человек, «знающий, где что лежит», тратит огромное количество умственной и творческой энергии на то, чтобы вспомнить или сообразить, где нужно искать тот или иной предмет. А ведь эту энергию можно было отдать работе.

Те, кто говорят, что в творческом беспорядке им работает лучше, на самом деле ошибаются. Если бы они

на какое-то время организовали свое рабочее место, выбросив все ненужное, то несказанно удивились бы повышению своей продуктивности. Если вы или ваш знакомый имеет склонность объяснять и оправдывать свой беспорядок, поставьте себе или ему цель хотя бы один день поработать за чистым рабочим столом. Результат будет потрясающим.

4. Начинаяте рабочий день с чистым столом. Известный предприниматель, специалист по почтовой рекламе Джо Шугарман написал книгу, в которой объяснил пять правил успеха. Одно из них звучит так: «В конце дня у вас должен быть чистый стол». Он сделал это правило обязательным для всех в своей организации. В результате работники стали работать эффективнее и к концу дня завершали все свои дела. Это принесло огромную пользу организации.

Узнав об этом, я тоже ввел данное правило в своей компании. Я сказал, что в конце рабочего дня каждый должен убирать все со своего стола. Когда мои работники начали спорить, я пообещал, что, как только они уйдут домой, я пройдуся по кабинетам и выброшу в мусорное ведро все, что найду на столах, а ночная уборщица вынесет это в контейнер. Достаточно было один раз выполнить угрозу, чтобы все поверили в серьезность моих намерений.

Один менеджер, наверное, самый неаккуратный из всех моих работников, под любым предлогом старался сохранить тот хаос, что царил у него в кабинете. Но я не оставил ему другого выбора, кроме как разложить по местам все нужное, выбросить все лишнее и поддерживать порядок каждый день. Не прошло и недели, как он пришел ко мне извиняться. Вот его слова: «Всю жизнь я думал, что могу нормально работать только в привычном беспорядке. За последнюю неделю я смог выполнить в два, если не в три раза больше работы, чем раньше за это же время. Я просто поражен, как много могу сделать, когда все лежит на своих местах».

## Три этапа создания рабочего места

1. Очистите свой стол. Начните процесс самоорганизации с собственного стола. Оставьте на нем только то, над чем работаете в данный момент. Разложите вещи по ящикам, шкафам, выкиньте в мусорную корзину или даже бросьте на пол. Уберите со стола все, что можно, оставив только самое необходимое. Пусть он станет удобным, чистым и приятным местом для работы.
2. Подготовьте все, что может вам понадобиться. Организуйте рабочее место до того, как начнете работать. Вспомните, как хороший повар, прежде чем что-либо приготовить, раскладывает ингредиенты будущего блюда или как мастер подготавливает необходимые инструменты. Любой профессионал должен сначала разложить по местам все, что ему понадобится при выполнении задачи.

Найдите документы и папки, которые вам потребуются. Достаньте ручку, бумагу для записей, блокнот, калькулятор, диктофон, папки-файлы и все, что может пригодиться. Сделайте это до того, как приступить к работе. Все должно быть под рукой.

3. Просматривайте свои бумаги только один раз. Немедленно решайте вопросы, связанные с документом, который читаете. Не берите его в руки, пока у вас не появится время на соответствующие действия. Лучше отложить листок в сторону до подходящего момента, чем постоянно перебирать бумаги на столе, не зная, за что схватиться.

## Как организовать работу с бумагами

Вы можете принять одно из четырех решений в отношении листка бумаги:



1. Выбросить его. Мусорная корзина — один из лучших инструментов тайм-менеджмента как на работе, так и дома. Самый быстрый и надежный способ сэкономить свое время при обработке документа — не читать его вовсе. Это относится к рекламным рассылкам, каталогам, объявлениям и ко всему тому, что не связано с вашими целями.

Воспользуйтесь мусорной корзиной, чтобы избавиться от макулатуры, накопившейся за месяцы работы. Задайте себе вопрос: «Ожидают ли меня какие-то страшные последствия, если я всего этого не прочитаю?» Если ответ «нет», смело выбрасывайте все бумаги. Можно спросить себя: «Смогу ли я достать где-нибудь эти сведения в будущем?» Если ответ «да» — избавляйтесь от них скорее.

Вот мое правило для работы с бумагами: «Сомневаешься — выбрасывай!»

2. Отдать кому-нибудь другому. Вы можете передать документ на обработку своему подчиненному или кому-то еще. Просматривая бумаги, всегда думайте, не сможет ли кто-то другой решить эти проблемы за вас. Может быть, у него получится намного лучше? Делегирование задач — замечательный инструмент менеджмента, и использовать его нужно как можно чаще. Только так вы сможете освободить достаточно времени для работы над самыми важными задачами.
3. Что-то предпринять. Вы можете перейти к действию. Бывают письма, предложения и сообщения, на которые вы должны отвечать лично. Возьмите папку, лучше красного цвета, и на ней большими буквами напишите «Надо сделать». Поместите туда все бумаги, по которым нужно что-то предпринять, и поставьте ее на видное место. Держите папку всегда под рукой. Если появится документ, требующий вашего внимания, просто положите его в эту папку, где он будет дожидаться своего часа. Если нужно предпринять

что-то немедленно, сделайте это дело и больше к нему не возвращайтесь.

4. Отложить на будущее. Вы можете сложить нужные бумаги в папку-файл и убрать подальше. Но перед тем, как это сделать, вспомните, что 80% документов, помещенных в папки-файлы, никогда не понадобятся и не будут прочитаны. Спросите себя: «Что случится, если я не смогу найти эту бумагу?», «Какие будут последствия, если у меня не будет данных сведений?».

Если серьезные последствия не ожидаются или у вас есть доступ к нужной информации, смело выбрасывайте бесполезные бумаги. В папках-файлах, так же как на рабочем столе, не должно быть ничего лишнего.

Поначалу мне было непросто выкидывать все ненужные бумаги, публикации и материалы. Но со временем я обнаружил, что лишь крошечная часть выброшенных бумаг мне снова понадобилась. Привычка отправлять в корзину все то, что раньше я распределял по папкам, сэкономила мне огромное количество времени. То же самое могут про себя сказать и многие другие люди.

Самое главное — сделать хоть что-нибудь с документом, если уж вы взяли его в руки. По крайней мере начните решать проблему, о которой в нем идет речь. Больше всего времени теряется, когда вы постоянно перебираете, просматриваете и откладываете в сторону одни и те же бумаги.

## Закончили дело — освободите стол

Если вы выполнили свою задачу, уберите со стола все, что имело к ней отношение. Доведите дело до конца. Заставьте себя завершить работу на все 100% и только тогда ставьте точку. Не забывайте: чистый стол — в начале дня, чистый стол — в конце дня.

Вы, наверное, замечали, как приятно сознавать, что работа полностью завершена. Человеческий мозг так устроен, что каждый раз, когда нам что-то удастся, в кровь выбрасывается большая порция эндорфина. Чем серьезнее задание, тем больше наша радость от того, что оно выполнено. Завершая одну задачу, вы создаете соответствующий настрой для перехода к следующей.

За самое короткое время вы почувствуете себя способным свернуть горы для достижения своих целей.

Выработайте привычку доводить любое дело до конца, чтобы больше никогда к нему не возвращаться. Научите этому принципу своих коллег и близких. Пусть дети берут с вас пример. Хвалите их каждый раз, когда они доводят дело до конца. Эту привычку довольно сложно воспитать, но в будущем она еще много раз сослужит им добрую службу.

## Методики тайм-менеджмента

Существует пять методик повышения продуктивности и улучшения самоорганизации. На изучение каждой из них потребуется некоторое время, но отдача будет действительно велика.

Как сказал Гете, «со временем все сложное становится легким». Хорошие привычки сложно формировать, но с ними намного легче жить. Однажды усвоенные навыки в дальнейшем не потребуют от вас каких-либо дополнительных усилий, но до конца жизни будут способствовать вашему успеху и карьерному росту.

1. *Пользуйтесь планировщиком времени.* Первый инструмент, который вам понадобится в работе, — планировщик времени. Он дает все необходимые возможности для планирования и организации своей жизни. Можно купить бумажный планировщик в форме записной книжки с отрывными листами. Можно пользоваться и электронным органайзером. Любой плани-

ровщик позволит вам составить расписание работы на сегодня и запланировать свою жизнь на год, месяц, неделю вперед. В планировщике обычно имеется так называемый список дел, в который попадают все цели и задачи, появляющиеся в течение дня. Этот список является главной частью системы планирования. В нем каждому делу необходимо назначить дату его выполнения. Другой важной функцией планировщика является календарь. В нем можно увидеть, какие задачи нужно сделать в тот или иной день.

Самым важным средством планирования является список дел на день. Его еще называют «список дел на сегодня». Уинстон Черчилль составлял свой список под заголовком «Дела сегодняшнего дня».

2. *Всегда руководствуйтесь списком в своей работе.* Каждый успешный администратор имеет при себе список дел и работает в соответствии с ним. Это самое мощное средство повышения продуктивности.

Неэффективные работники постоянно загружены делами, им никогда не хватает времени. На самом деле они просто не пользуются списком дел. Таких людей не заставишь что-то записывать. В результате они буквально разрываются на части, пытаясь ответить на все телефонные звонки, уделить внимание возникшим проблемам, обработать электронную почту и при этом еще сделать свою работу.

Составляя список дел, включите в него все задачи, которые обязательно нужно сегодня выполнить. Сделав это, вы сможете в первый же день повысить свою эффективность на 25%. Другими словами, у вас появятся два дополнительных часа рабочего времени. И произойдет это только благодаря списку, в который вы записываете все свои дела, прежде чем их выполнять. Благодаря ему вы быстро наведете полный порядок в своей жизни.

С любым завалом на работе можно быстро справиться с помощью списка дел. Для этого напишите на бумаге все, что необходимо сделать в обозримом будущем. Составив список из десяти, двадцати или тридцати действий, вы сможете управлять своим временем. Вам сразу же станет легче и спокойнее. Вы почувствуете, что можете справиться со всеми делами.

В ходе рабочего дня могут появиться новые цели и задачи. Надо отвечать на телефонные звонки, просматривать корреспонденцию и т. д. В любом случае сначала добавьте дело в список и только потом приступайте к нему.

Некоторые дела кажутся очень срочными, и вам приходится переключаться на них. Но узнать, насколько действительно важна возникшая проблема, можно, только добавив ее к списку всех остальных дел. Рядом с другими срочными делами проблема уже не покажется вам настолько важной.

3. *Отсортируйте дела в списке по степени важности.* Определите очередность выполнения дел. В четвертой главе подробно описано, как правильно расставить приоритеты для своих задач.

Закончив работу над списком, вы получите подробное руководство, которое обеспечит вам наилучшую эффективность работы в течение всего дня. Вы будете знать, что необходимо сделать в первую очередь, а с какими делами можно подождать. Вскоре вы станете относиться к списку как к программе своего рабочего дня. Прежде чем что-то сделать, добавьте задачу в список, подумайте, так ли она важна, как другие дела в списке, и назначьте ей очередность выполнения.

4. *Воспользуйтесь какой-нибудь системой управления временем.* Разнообразие карманных компьютеров (PDA) и компьютерных программ для планирования времени просто огромно. Независимо от того, где и

чем вы работаете, вы всегда можете загрузить на компьютер и использовать электронную систему управления временем, которая поможет организовать каждый час вашей жизни. При работе с такой системой можно обмениваться информацией по сети с другими работниками внутри и за пределами компании. Кроме того, некоторые системы управления временем содержат в себе готовые бланки для записи ваших целей и планов.

Не важно, какую именно систему управления временем или какой планировщик вы выберете. Они все по своему хороши, так как создавались специалистами и содержат в себе все необходимое, чтобы удвоить и даже утроить вашу продуктивность. Самое главное — пользоваться ими регулярно, пока это не станет такой же привычкой, как привычка дышать. Возможно, вам потребуется время, чтобы освоить новую компьютерную программу или другие средства планирования, но каждый раз, используя их, вы будете намного продуктивнее, чем сейчас.

5. *Организуйте систему из 45 папок.* Существует простой метод организации своего времени и планирования дел на два года вперед. Это так называемая «Система из 45 папок». Она поможет вам запланировать и организовать свои дела, звонки и встречи на 24 следующих месяца. Вот как это работает.

Для начала найдите коробку и поместите в нее 45 папок. 44 папки разделите на три группы. Первая группа включает 31 папку, которые нумеруются с 1 по 31 в соответствии с днями месяца. Во второй группе — 12 папок, их нужно обозначить «Январь», «Февраль», «Март» и так далее до декабря. В последней группе — всего две папки, они соответствуют двум следующим годам.

Получив документ, действие по которому нужно осуществить только через полгода, вы просто помещаете его

в папку с названием соответствующего месяца. Таким образом можно запланировать дела на год вперед. В начале каждого месяца вы достаете документы из соответствующей папки и раскладываете их по дням в папки, пронумерованные с 1 по 31. Каждое утро вы открываете нужную папку и на основании того, что в ней находится, планируете свой рабочий день.

Чтобы организовать такую систему, потребуется всего несколько минут. Но с этого дня вы уже никогда ничего не упустите и не забудете. У вас появится мощное средство контроля над временем и уверенность в своем будущем.

## Семь приемов самоорганизации

Ниже описаны семь дополнительных способов организовать себя и достичь максимальной продуктивности. Чем лучше вы их изучите, тем больше работы вы сможете делать в течение дня.

1. *Готовьтесь с вечера.* Составляйте список действий на следующий день заранее. Лучше всего это делать в самом конце рабочего дня, перед тем, как пойти домой. Тогда ваше подсознание будет работать над планами всю ночь, пока вы спите. Очень часто вы будете просыпаться с готовыми идеями и решениями, которые помогут быстрее справиться с делами.

Иногда ответ на сложный вопрос будет сам всплывать в уме во время завтрака или по дороге на работу. Часто именно утром проясняются некоторые сложные моменты или находится лучший способ решить ту или иную проблему.

Главное преимущество заблаговременного написания списка дел — это крепкий и здоровый сон. Основной причиной бессонницы является внутреннее беспокойство, когда человек долго перебирает в уме все дела предстоящего дня, чтобы ничего не пропустить и не забыть.

Отметив все необходимое в своем списке, вы можете ложиться спать и ни о чем не думать.

2. *Составьте расписание на день.* Запланировав весь день по часам, вы сможете избежать возможных стрессовых ситуаций и освободите энергию для нужных дел. Сам процесс составления расписания на день, неделю или месяц вперед дает ощущение уверенности и спокойствия. Вы чувствуете, что все под контролем. Растет ваша самооценка и сила духа.
3. *Начинайте день пораньше.* Вставайте рано утром. Чем больше времени у вас будет на то, чтобы сесть и обдумать предстоящий день, тем лучше вы будете организованы во всех делах. Прочитав биографии успешных людей, вы найдете в них одну общую черту. Эти люди привыкли ложиться спать в разумное время и при этом очень рано вставать. Многие из них просыпаются в 5.00 или 5.30 и имеют достаточно времени, чтобы все хорошенько обдумать. Как правило, такие люди более эффективны, чем те, кто спит до последнего момента.

Несколько минут спокойных размышлений перед началом любого дела сэкономят вам несколько часов при его выполнении. Встав рано утром и запланировав все заранее, вы будете более спокойны, сосредоточены и изобретательны в течение дня.

4. *Систематизируйте свои бумаги.* Придумайте систему хранения бумаг для офиса и дома. Иногда до 30% рабочего времени уходит на поиск пропавшего документа. А все потому, что его вовремя не поместили в нужную папку. Знакомо ли вам это? Очень обидно тратить драгоценное время на поиск, в то время как можно было заранее продумать, куда складывать и где искать те или иные бумаги.

Самый простая и эффективная система хранения документов — это их организация в алфавитном порядке.



Напишите на листе под соответствующими буквами алфавита наименования всех папок с бумагами и для каждой папки укажите место ее хранения.

Одним из лучших приспособлений для организации документов является картотека Rolodex. Ее можно купить в магазине канцтоваров и использовать как на работе, так и дома. С ней вы всегда будете знать, где и как найти свои документы.

5. *Делайте самые важные дела тогда, когда вы на пике активности.* Планируйте день так, чтобы работа, требующая наибольшей самоотдачи, приходилась на период самой высокой работоспособности. Он определяется вашими «внутренними часами». В это время вы особенно продуктивны и схватываете все на лету. Большинство людей лучше всего работают утром. Кто-то испытывает прилив сил вечером. У некоторых писателей, художников и артистов вдохновение появляется только в рассветные часы.

Очень важно планировать свой день в соответствии с внутренними часами. Оставляйте самые важные дела на то время, когда вы еще не устали и чувствуете, что способны решить любые задачи. В какие часы рабочего дня у вас самая высокая продуктивность?

При планировании необходимо также учитывать и периоды внешней деловой активности. В это время легче всего бывает организовать встречу с нужными людьми или пообщаться с клиентами. Уделите несколько минут, чтобы наилучшим образом распределить свои задачи на день.

6. *Пользуйтесь диктофоном при работе с корреспонденцией.* Диктофон может значительно повысить вашу эффективность как на работе, так и дома. Научившись им пользоваться, вы сэкономите 80% времени, которое раньше тратили на свои записи. Обычно человек диктует в 5 раз быстрее, чем пишет или печатает.

Так же и ваш секретарь сможет работать быстрее. Ему, скорее всего, будет легче понять слова на слух, чем разобрать ваш почерк.

При использовании диктофона пользуйтесь тремя основными правилами. Во-первых, напишите в общих чертах то, что собираетесь диктовать. Укажите основные заголовки и подзаголовки своей речи и только после этого переходите к записи. Думайте, как лучше построить то или иное предложение. Не бойтесь отматывать пленку и переписывать фразу, если можно подобрать более удачные слова.

Во-вторых, не работайте над предложениями слишком долго. Иногда ваш внутренний разговорный язык будет самым правильным в грамматическом смысле. Кроме того, вы всегда можете вернуться, чтобы исправить наиболее заметные ошибки. Намного легче редактировать в конце, чем писать или начитывать без единой ошибки с самого начала.

В-третьих, старайтесь диктовать и редактировать свою речь как можно быстрее. Пройдет совсем немного времени, и вы научитесь без единой ошибки начитывать на пленку тексты писем, докладов и сообщений.

**7. Обеспечьте эффективность своей работы в самолете.**

Во время командировок, связанных с авиаперелетами, особенно важно правильно организовать свою работу. Несколько лет назад авиакомпания Hughes AirWest, обслуживающая западную часть США, наняла консалтинговую фирму, чтобы она сравнила эффективность работы пассажиров, летящих первым классом, вторым классом и работающих в офисе. Оказалось, что за один час *непрерывной* работы в самолете люди успевали сделать столько же, сколько за три часа в офисе. Определяющее слово здесь — «непрерывная». Если вы заранее продумаете свои действия, то сможете сделать огромный объем работы во время перелета.

## Используйте время полета с максимальной пользой

Поскольку многие люди в настоящее время летают в командировки на самолете, очень важно знать, как сделать каждый час полета полезным для себя и своей компании.

### Займите правильное место

Первое, что нужно сделать, — заказать себе место у окна. Лучше, чтобы перед вами стояло другое пассажирское кресло, тогда вы сможете пользоваться откидным столиком.

Также вам понадобится портфель со всем необходимым для работы. Во время перелета он возьмет на себя функции вашего офиса. Сидя у окна, можно разложить все, что вам понадобится, и не вставать каждый раз, когда сосед захочет выйти. При бронировании удостоверьтесь, что ваше кресло расположено подальше от пищеблока и туалета. Там всегда очень шумно и почти невозможно как следует сосредоточиться на работе.

Отправляясь в командировку, особое внимание уделите своему портфелю. Сядьте за стол и подумайте, что именно вы собираетесь выполнить во время полета. Соберите портфель с соответствии с поставленной задачей. Перед тем как покинуть офис, удостоверьтесь, что положили в него все нужные документы, распечатки, конверты, марки и другие предметы, которые могут вам пригодиться. В портфеле должно быть все необходимое для работы. Вы поразитесь, как много можно сделать во время полета, если заранее к нему подготовиться.

### Приезжайте в аэропорт заблаговременно

Если хотите извлечь максимальную пользу из своего путешествия, приезжайте в аэропорт по крайней мере

за два часа до вылета. Почти все деловые люди приезжают за час до отправления рейса, и никакие меры безопасности не могут это изменить. Исследования показали, что, приехав в аэропорт в последнюю минуту, вы испытываете огромный стресс. В результате вам понадобится как минимум два часа на то, чтобы прийти в себя и настроиться на работу.

Лучше приехать в аэропорт заранее и иметь в запасе много времени. Попав на борт самолета, вы сразу же начнете работать, и ваше рабочее настроение сохранится до самой посадки.

## Не позволяйте себе отвлекаться от работы

Не отрывайтесь от работы в течение полета. Наклонитесь поближе к столику с документами и полностью сосредоточьтесь. Не поддавайтесь на искушение почитать газеты или журналы. Некоторые люди специально возят с собой наушники от плеера, чтобы у рядом сидящего человека не возникло желания с ними поговорить.

Один мой знакомый, которому приходится часто летать, рассказал прекрасный способ избежать подобного общения. На вопрос соседа о роде его занятий он всегда широко улыбается и отвечает: «Я собираю пожертвования для одного религиозного культа». Еще никто после этого не захотел продолжать с ним беседу, напротив, все позволяли ему спокойно работать до самого конца полета.

И вот последний совет для повышения вашей продуктивности в самолете. Лучше всего заниматься серьезной работой, когда вы летите к месту назначения, т. е. когда вы еще полны сил и энергии. А на обратном пути можете почитать книжку или журнал, отдохнуть и посмотреть кино. Выполнив порученные вам дела, вы наверняка устанете и не сможете как следует сосредоточиться на работе.

Но в любом случае не снимайте со счетов время, проведенное в полете. Используйте каждую минуту, чтобы сделать то, чего не успели в офисе.

Самоорганизация — первый шаг к максимальной эффективности. Тщательное планирование перед началом работы колоссально повысит вашу продуктивность, эффективность и принесет поразительные результаты. Если вы хотите успевать как можно больше за день, необходимо как можно лучше себя организовать. Самоорганизация — ключ к управлению временем.

*Вы должны полностью сосредоточиться на единственной важной задаче. Отдайте все силы на ее выполнение.*

ДЖОРДЖ ПАТТОН

## Практические упражнения

1. Сегодня же примите решение стать одним из самых организованных людей в своей сфере деятельности. Проговаривайте утверждение «Я организован и эффективен во всем» до тех пор, пока оно не усвоится на уровне подсознания.
2. Прежде чем приступить к задаче, добавьте ее в список дел. Всегда работайте в соответствии с ним.
3. Приобретите планировщик времени (бумажный или электронный). Поверьте, оно вернется к вам сторицей, а рост продуктивности превзойдет все ваши ожидания.
4. Освободите свой стол и рабочее место от всего лишнего и всегда поддерживайте порядок. Пусть другие берут с вас пример, как с самого эффективного работника.
5. Подготавливайте все, что понадобится для работы, заранее. Занимайтесь только самой главной задачей, не позволяйте себе отвлекаться.

6. Просматривайте свои бумаги только один раз. Если взяли документ в руки, обязательно обработайте его. Если возможно, передайте его другому человеку, отложите на будущее, выбросьте или займитесь им немедленно.
7. Не сбрасывайте со счетов ни одной минуты рабочего времени, особенно когда вы летите в самолете. При правильном подходе за время полета можно выполнить дневной объем работы.

# Правильная расстановка приоритетов

Успех — это процесс превращения беспорядочных усилий в единый поток силы.

*Джеймс Аллен*

Для достижения эффективности очень важно правильно определить очередность выполнения своих задач и целей. Это не так легко. Человеку более свойственно распылять свое внимание по мелочам и отдавать все силы на то, чего вообще можно не делать. Вы должны научиться плыть против течения и не поддаваться действию Закона наименьшего сопротивления. Нужно заниматься только теми делами, которые имеют для вас определяющее значение.

Есть несколько проверенных способов правильно расставить приоритеты в работе и жизни. Используя их, вы научитесь отличать существенное от несущественного; важные задачи — от срочных; действия, дающие продолжительный эффект, — от дел, которые приносят только минутное удовольствие.

## Начните с определения своих ценностей

Расстановка приоритетов начинается с определения ваших ценностей. Что для вас действительно важно? Что из этого для вас важнее всего? Во что вы верите? Каких жизненных принципов придерживаетесь? Осознайте со всей ясностью свои ценности. Это даст вам преимущество при расстановке приоритетов как в работе, так и в жизни и поможет повысить свою эффективность.

Хорошая продуктивность и самоуважение возможны только тогда, когда вы живете в согласии со своими ценностями. Зная, что ваша работа и жизненные принципы подходят друг другу, как перчатка к руке, вы действительно можете быть счастливы.

Напротив, несоответствие ваших ценностей и вашей деятельности может привести к стрессу, разочарованию и несчастью. Занимаясь тем, что противоречит вашим внутренним убеждениям, вы будете вечно не в ладах с самим собой. Поэтому повышение продуктивности необходимо начать с выбора самых важных целей, которые не будут противоречить вашим ценностям.

## Свобода выбора

Считается, что человек всегда стоит перед выбором. Вы постоянно делаете выбор в пользу чего-нибудь. Вы выбираете между тем, что вы цените больше, и тем, что вы цените меньше. Если ваш выбор не соответствует вашим ценностям, это может привести к разочарованию, низкой работоспособности и неудачам.

Чтобы узнать свои ценности, нужно оценить свое поведение. Ваши действия всегда являются следствием того, что для вас важно в данный момент. Не думайте о своих словах, желаниях, надеждах или намерениях.



Только по вашему поведению можно определить, чего вы действительно хотите.

Чтобы узнать себя получше, проанализируйте свои действия. Вспомните, как вы себя вели в той или иной ситуации на протяжении нескольких дней. Уделите особое внимание тому, как вы проводите свое время. Это один из лучших способов выяснить свои настоящие ценности и приоритеты в любой области. По вашему выбору можно судить и о вашей личности.

## Определите очередность ценностей

Ваши ценности скорее всего являются семья, работа, друзья и личная жизнь. И здесь действует следующая закономерность: вы всегда выбираете между ними, отдавая предпочтения ценностям с более высоким приоритетом. Вы постоянно решаете, что для вас важнее всего в эту минуту и какими делами можно пренебречь.

Только столкнувшись с необходимостью выбрать между своими ценностями, вы сможете выяснить самую главную из них. Очередность ваших ценностей характеризует вас как личность. Если она меняется, то вы и сами становитесь другим человеком. Мы рассмотрим на примере, как могут отличаться люди, у которых жизненные ценности одинаковы, а приоритеты расставлены по-разному. Представьте себе Тома и Билла. У каждого три главные ценности в жизни: семья, здоровье и карьера, — но расположены они в разном порядке.

Порядок ценностей у Билла таков: семья, здоровье, карьера. То есть семья для него важнее всего, а здоровье значит больше, чем карьера. Выбирая, как распорядиться своим временем, он прежде всего подумает о семье.

У Тома те же ценности расположены в таком порядке: карьера, семья, здоровье. Карьера для него важнее, чем все остальное. Дальше следует семья и только потом — здоровье.

Как вы считаете, отличаются ли Билл и Том по характеру? Если отличаются, то как? С кем из них вы могли бы подружиться? Кому бы охотнее доверились? С кем вам было бы приятнее общаться?

Оценивая людей по тому, в каком порядке расположены их ценности, вы легко ответите на эти вопросы.

## Вы и ваши ценности — одно целое

Ваши ценности всегда влияют на ваши действия и ваш выбор в той или иной ситуации. Многие люди считают, что семья — это для них самое главное. Но, посмотрев на то, как они живут и проводят время, сразу видно, что для них важнее работа, развлечения, общение с друзьями и прочие дела, ведь именно им они отдают большую часть своей жизни.

Ваши ценности могут сильно измениться с появлением семьи. Пока вы живете один и вам не о ком заботиться, работа, общество друзей, путешествия, развлечения, спорт могут иметь для вас самое большое значение. Но после свадьбы и рождения детей в ваших ценностях происходят поразительные изменения. Вы сами не замечаете, как семья выходит на первый план. Вместе с ценностями меняетесь и вы сами.

Прежде чем приступить к управлению временем и расстановке приоритетов, хорошенько обдумайте, кто вы есть и что в жизни имеет для вас самое большое значение. Затем организуйте или измените свою жизнь так, чтобы самое важное всегда было на первом месте и никогда не уходило на задний план.

## Прислушайтесь к интуиции

Чтобы узнать, какое занятие вам лучше всего подходит, нужно изучить свое внутреннее состояние. Если, выполняя работу, вы действуете в согласии со своими ценностями, то у вас появляется ощущение радости и счастья.

Иногда люди делают работу, которая не приносит им удовольствия. Рано или поздно они начинают ее ненавидеть. Но это происходит не от того, что работа плохая или нехорош работник. Просто они не подходят друг другу.

Очень важно понять этот момент. Существует много дел и обязанностей, которые вам не по душе. Вы инстинктивно стараетесь их избежать. Можно легко поддаться заблуждению, что вам не повезло с должностью или работодателем. Работа не может быть плохой, но она может быть неподходящей. Компания сама по себе может быть очень хорошей, но ваше место в ней — не соответствовать вашим способностям и жизненным принципам.

## Загляните в себя

Какое занятие доставляет вам радость и приносит наибольшее удовлетворение? В какой области вы достигли наилучших успехов? Какая деятельность не противоречит вашим идеалам и убеждениям? Какая работа наилучшим образом согласуется с вашими жизненными ценностями?

Организуя свою жизнь и расставляя приоритеты, верьте, что вам под силу внести любые изменения. Представьте себя владельцем компании, в которой вы можете сами выбрать себе работу по душе. Как бы изменились ваши обязанности?

Представьте, что начинаете свою карьеру с нуля, и ответьте на вопрос: «Если бы пришлось начать все заново, пошел бы я снова сюда работать?»

На своих семинарах я часто говорю о мужестве. Изучив самого себя и свою жизнь с точки зрения их соответствия ценностям, вы столкнетесь с необходимостью что-то кардинально изменить. Именно здесь вам понадобится все ваше мужество, ведь перемены могут очень сильно повлиять на вашу работу и личную жизнь.

Если вы считаете, что самое важное для вас — это душевный покой и личное счастье, внимательно посмо-

трите на свою жизнь со стороны. Определите, какие дела или какого рода ситуации тревожат ваш покой и мешают вашему счастью. Исправьте их или устраните из своей жизни.

## Определите ценности, расставьте приоритеты

Когда вы выясните свои главные ценности в отношении работы, семьи и личного благополучия, вам будет намного легче расставить приоритеты. Недавно я преподавал методику определения ценностей сотрудникам одной крупной национальной корпорации. У компании на тот момент было 250 незаконченных проектов на разных стадиях завершения. Когда мы определили истинные ценности компании и соотнесли их с ее возможностями, 80% проектов было закрыто. Применяя методы определения ценностей, компания смогла сосредоточить свои усилия на тех делах, которые ей лучше удавались и приносили больше пользы.

## Принцип Парето

Принцип Парето — это правило 80/20, о котором мы уже не раз упоминали. Его необходимо применять при расстановке приоритетов в любой области.

Это правило сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето в 1985 году. После многолетних исследований он сделал вывод, что общество разделено на две группы. Первая группа составляет примерно 20% населения. Парето назвал ее «малой, но значимой». В эту группу входят люди, которым принадлежит 80% всего богатства в Италии. Вторую группу, составляющую 80% населения, Парето назвал «большой, но незначимой». Им принадлежит 20% общего богатства страны.

Дальнейшие исследования показали, что правило 80/20 применимо практически к любому экономическому явлению. Оно гласит, что 20% затраченных усилий отвечают за 80% дохода. В вашем списке дел на день две самые важные задачи играют бóльшую роль в достижении результата, чем все остальные вместе взятые.

## Правило 80/20

Если вы заняты в бизнесе, то наверняка можете подтвердить, что 80% вашей выручки обеспечивают 20% покупателей. Двадцать процентов от всего ассортимента реализуемых товаров и услуг дают вам 80% дохода. Двадцать процентов торговых агентов обеспечивают 80% продаж компании. Вы даже обнаружите, что в 80% ваших проблем виноваты 20% ваших клиентов. Правило 80/20 действует везде.

Его можно применить и к своей жизни. Двадцать процентов того, что вы делаете для семьи, принесет вам 80% благодарности и радости ваших близких. Направляясь в ресторан, вы в 80% случаев выберете один из 20% любимых ресторанов. Вы закажете в нем то же самое, что заказываете в 80% случаев.

Перед началом любого дела спрашивайте себя: можно ли его включить в те 20% наиболее результативных дел, которые принесут 80% дохода? Применяйте это правило к каждому часу своего рабочего дня. Потратьте время на обдумывание, прежде чем что-то сделать, и направьте свою энергию на выполнение тех 20% задач, которые принесут наибольший успех вам и вашей компании.

## Отделите важное от срочного

При расстановке приоритетов нельзя путать срочные задачи с важными. Срочно — еще не значит важно, а важное, как правило, не бывает срочным.

Срочное дело — это то, что нужно сделать прямо сейчас. Обычно оно возникает под действием внешних сил, когда требуется уделить внимание начальнику или клиенту. Оно может появиться в результате телефонного звонка или при содействии другого сотрудника. Такие дела срочные только потому, что они у вас на виду. Но часто их настоящая ценность очень велика.

Очень важно при расстановке приоритетов выявить возможные последствия выполнения или невыполнения задачи. Если какое-то дело имеет большое значение, то и последствия его невыполнения будут серьезными. Что касается неважных дел, то их результатов или последствий может вообще не быть. Иногда не имеет никакого значения, будут они выполнены или нет.

С другой стороны, приступать к самым важным делам можно немного погодя. Это серьезные, трудные и значительные задачи, которые могут надолго изменить вашу жизнь. Они редко бывают срочными, и поначалу с ними можно не спешить.

## Расставьте приоритеты

Самыми важными задачами в вашем списке будут те, которые одновременно являются и срочными, и важными. Их надо сделать немедленно. Если их не сделать, возможны серьезные неприятные последствия.

Прежде всего поставьте эти задачи в начало своего списка. К ним нужно приступить сейчас же и закончить как можно скорее.

Разобравшись с делами первостепенной важности, обратите внимание на те задачи, которые являются важными, но не срочными. Чем больше времени вы сможете уделить задачам, целью которых являются ваши успехи в будущем, тем выше будет ваша эффективность и продуктивность.

## Определите, что вам мешает

В тайм-менеджменте есть специальные методики, направленные на решение проблем, возникающих при продвижении к цели. Выполняя задачу, в какой-то момент вы обязательно столкнетесь с самым большим препятствием на своем пути. Это так называемое «бутылочное горлышко», преодолев которое, вы сможете быстрее достичь своей цели. Необходимо постоянно спрашивать себя: «От чего именно зависит, сколько времени уйдет на выполнение данной задачи?»

### Проанализируйте помехи

Применяйте метод анализа препятствий, чтобы выяснить, что именно мешает вам эффективно работать на протяжении всего дня. Постоянно задавайте себе вопрос: «От чего зависит то, как быстро и хорошо я делаю свое дело?» Чем бы ни был этот фактор, немедленно займитесь им. Это будет для вас самой важной и срочной задачей, решив которую, вы намного быстрее сможете выполнить свою работу.

К примеру, вы хотите приезжать в офис вовремя, но вам это не удастся из-за большого количества пробок на дорогах. Поразмыслив, вы наверняка придете к выводу, что в утренний час пик движение всегда затруднено. Значит, вы слишком поздно выходите из дома, поскольку не учитываете, что придется стоять в пробках. Может быть, вы не на то время заводите будильник, и поэтому не успеваете сделать все необходимое, чтобы выйти из дома в нужный момент.

Выясните препятствия, возникающие в ходе выполнения больших и маленьких задач, помехи в срочных делах и проблемы, встающие на пути к будущему результату. Узнайте, что именно мешает вам работать и что больше всего тормозит весь процесс продвижения к цели. Внимательно изучив проблему, вы четко уви-

дите, какие действия нужно предпринять, чтобы ее устранить.

Определив самое большое препятствие, сосредоточьте на нем все свои силы. Необходимо поработать головой и задействовать все свои способности, чтобы его устранить, после чего вы сможете двигаться к цели намного быстрее.

Справившись с главным препятствием, вы обнаружите, что за ним пряталось еще одно. В данном случае очень важно не останавливаться и продолжать выявлять и устранять препятствия до тех пор, пока они не закончатся. Постоянно задавайтесь вопросом: «От чего зависит скорость выполнения моей задачи?»

## Загляните вглубь

Правило 80/20 можно применить и к анализу препятствий. Обычно 80% того, что мешает решать проблемы дома и на работе, содержится в нас самих. Только 20% препятствий можно отнести к внешним обстоятельствам, которые от нас не зависят. Это очень важное наблюдение. Мы склонны чаще всего искать причины своих проблем в том, что нас окружает. А профессионалы причину неудач ищут сначала в себе или в неправильной организации своего бизнеса.

Вы до сих пор не достигли своей цели, скорее всего, потому, что вам не доставало профессионализма, опыта, старания или каких-то способностей. Все проблемы и несчастья в жизни почти всегда происходят из-за несовершенства нашего внутреннего мира.

Мое правило — «Чтобы добиться того, чего не могли раньше, нужно научиться делать то, чего не умели раньше». Может быть, для достижения цели вам придется стать другим человеком. Вам понадобятся те навыки и профессиональные качества, которых у вас сейчас нет. Чтобы получать другие результаты, вам придется изменить самого себя.



Оценивая ситуацию, всегда найдите пару минут, чтобы посмотреть на нее со стороны. Представьте себя консультантом, приглашенным из другой организации, с тем чтобы ответить на вопрос: «Чего именно не хватает данному сотруднику, чтобы работать лучше и быстрее? Какие факторы негативно сказываются на эффективности работы данной компании?»

## Что еще препятствует вашему успеху?

На занятиях с торговыми агентами я всегда предлагаю им тщательно продумать весь процесс продаж от начала до конца. Для начала мы ставим себе условную цель удвоения объема продаж. Затем отвечаем на вопрос: «Какой фактор сыграет главную роль в достижении этой цели?»

Самый распространенный ответ: «Все зависит от того, сколько мы продадим». Получив такой ответ, мы ставим задачу продать в два раза больше.

Следующий вопрос: «Что больше всего повлияет на то, сколько мы продадим?» Здесь может быть несколько ответов и, соответственно, несколько решений. Например, можно услышать такой ответ: «Мы не можем продать столько, сколько должны». Решение проблемы заключается в том, чтобы найти способ продавать больше. Ответ может быть таким: «Наши торговые агенты могли бы продавать больше каждому нашему клиенту, но у них это не получается». В таком случае нужно направить усилия на соответствующее обучение и повышение профессионального уровня персонала.

## Выясните настоящие препятствия

Причиной низких продаж может быть и то, что «клиенты охотнее покупают товар у наших конкурентов». В таком случае решать проблему нужно другими методами. Можно изменить ассортимент или улучшить ка-

чество своей продукции, найти нужных клиентов, выйти на новые рынки или организовать дополнительные каналы сбыта.

Часто ответ можно перефразировать так: «Наши покупатели покупают больше товаров у других, чем у нас». В этом случае необходимо улучшить эффективность маркетинговых мероприятий, повысить профессионализм продавцов, активнее заключать сделки и работать с клиентами так, чтобы им и в голову не пришло обращаться к вашим конкурентам. Решением проблемы может стать дополнительная реклама в средствах массовой информации или выбор другого телеканала для показа рекламного ролика. Может быть, все дело в слишком высоких ценах или неудобных условиях договора продажи. Иногда упаковка и техническое обслуживание имеют огромное значение для покупателя. В любом случае, потратив время на выяснение истинной причины низких продаж, вы сможете предпринять действия по ее устранению и добиться необходимых улучшений.

Вот что необходимо понять: чем глубже вы проанализируете свои проблемы, тем точнее определите их истинные причины, тем правильнее будут ваши действия и тем быстрее вы достигнете цели. Вы сможете правильно расставить приоритеты и сэкономите огромное количество времени и денег. Помните, хуже всего вы тратите свое время тогда, когда исключительно хорошо выполняете совершенно ненужную работу.

## Всегда думайте о последствиях

При расстановке приоритетов думайте о том, как повлияет то или иное занятие на вашу жизнь в будущем. Чтобы измерить ценность или важность задачи, нужно представить, что произойдет в случае ее невыполнения. Если перемены в работе или жизни будут значительны, то нужно назначить задаче высокий приоритет. Если же

результат никак не повлияет на ваше будущее, то и приоритет задачи будет низким.

Допустим, ваша задача — прочитать данную книгу и освоить на практике лучшие методы и техники тайм-менеджмента. Результатом ее выполнения будет удвоение вашей продуктивности и профессиональной эффективности в будущем. Вы сможете успевать больше и получать более высокую зарплату. Значительно увеличится ваш вклад в работу компании, и вы добьетесь огромных успехов в своем деле. С этой точки зрения чтение данной книги и приобретение навыков тайм-менеджмента — задача с самым высоким приоритетом, поскольку, выполнив ее, вы измените всю свою будущую жизнь.

Когда вы играете с детьми у себя дома и заботитесь о своей семье, эти действия также имеют продолжительное влияние на здоровье и счастье ваших близких. Поэтому семейные дела всегда важны и имеют более высокий приоритет по сравнению со всеми остальными.

А теперь подумайте: как вы влияете на свое будущее, когда смотрите телевизор, читаете газеты, бродите по Интернету или ужинаете с друзьями? Если эти дела никак не связаны с вашим будущим, то и приоритет у них будет намного ниже.

Постоянно спрашивайте себя: «Какие последствия меня ждут, если я не выполню ту или иную задачу?», «Что будет, когда я всерьез займусь этим делом?». Если последствия и результаты достаточно серьезны, то задача должна стоять в начале вашего списка. Вы поступите наилучшим образом, потратив время на ее выполнение.

## Торопитесь не спеша

При расстановке приоритетов нужно очень избирательно подходить к откладыванию дел. На самом деле мы всегда что-нибудь не успеваем. У нас слишком много дел и слишком мало времени. Результаты исследования показали,

что менеджеру на обработку и чтение документов, которые он отложил до лучших времен, требуется в среднем 300–400 часов.

Поскольку вы физически не можете сделать все, что обязаны, то вам приходится затягивать если не большинство дел, то многие из них. Избирательное затягивание предполагает, что вы сознательно жертвуете одной задачей в пользу другой. Вы самостоятельно решаете, какие дела отложить на потом, чтобы осталось больше времени на выполнение самых важных задач.

Правило 80/20 применимо и здесь. Затягивайте с выполнением 80% дел, которые не имеют большой ценности, чтобы посвятить свое время остальным 20% наиболее важных задач.

## Во что вложить свое время?

Подумайте, как выгоднее вложить свое время. Если вы составили список из десяти задач, которые необходимо выполнить, то всего две из них дадут тот же результат, что и все остальные вместе взятые. Это означает, что каждая из двух главных задач приносит в пять раз больше пользы, чем любая другая, и, соответственно, доходность времени, потраченного на ее выполнение, будет в пять раз выше. Сосредоточившись на этих двух задачах, вы сможете получить наибольший доход на вложенное время.

Допустим, вы добросовестно выполняете все свои обязанности. Но по-настоящему эффективный работник исключительно хорошо делает только те дела, которые действительно важны. В этом и состоит главное отличие между руководителем и исполнителем. При расстановке приоритетов обязательно выбирайте, какие дела требуют от вас наибольшей отдачи.

Как говорит Питер Друкер, раз уж вы являетесь работником умственного труда, то сначала подумайте, какое дело должно быть выполнено в первую очередь. Как и

когда — это следующий вопрос. Помните: если задача не стоящая, то и делать ее не стоит.

## **Что делать в первую очередь, а что в последнюю**

При расстановке приоритетов нужно также определить свои самые незначительные дела. К приоритетным задачам приступайте немедленно или как можно скорее. А задачи из конца списка можно сделать попозже, не в полном объеме или вообще не делать. Присвоить задаче главный приоритет — значит начать ее выполнять. А поставив дело в конец очереди, вы на время или навсегда отказываетесь от его выполнения.

Начинайте свой день со следующих вопросов: «Какое задание я не буду сегодня выполнять?», «Какое дело можно исключить из списка?», «Про какую задачу можно забыть навсегда?», «Какое дело я не стал бы делать, если бы на тот момент прочитал эту книгу?».

## **Не делайте лишнего**

Вы только тогда сможете взять под контроль свое время, когда из всех своих дел выберете самые необходимые. Нельзя волшебным образом сделать рабочие часы длиннее, объем выполненной работы больше или трудиться усерднее. Лучше посмотрите со стороны на свою жизнь и работу и спросите себя: «Что я должен прекратить делать, чтобы освободить время для самых важных задач?»

Прежде чем поставить себе новую задачу, вспомните, что ваш список дел уже полон. Вы буквально завалены работой. У вас нет лишнего времени. Ваша жизнь подчиняется Закону исключаящей альтернативы, который гласит: «Делать одно — значит не делать другое».

Собираясь посвятить себя новому делу, вы должны подумать и решить, какими другими задачами придется

пожертвовать ради него. Запланируйте, кому передать или на какое время отложить дела, чтобы иметь возможность заниматься новой задачей. Начать новое дело — значит перестать делать предыдущее. Взяв на себя новые обязанности, вы бросаете делать старые.

Если вы будете постоянно думать, какие дела можно приостановить, то получите дополнительные возможности для правильной расстановки приоритетов.

## АБВГДейка

Метод А-В-С-D-E может оказаться очень полезным при расстановке приоритетов. Просмотрев в начале дня свой список дел, напишите в нем перед каждой позицией одну из букв — А, В, С, D или Е. Каждая буква соответствует приоритету, который определяется с учетом влияния данной задачи на ваше будущее.

### Список А

В список А вы помещаете те дела, которые просто *обязаны* выполнить. Это очень важные задачи. Если их не сделать, то будут серьезные проблемы. Букву А нужно ставить перед каждой задачей, которая является срочной и важной одновременно и результат выполнения которой отразится на вашем будущем.

Если у вас несколько задач под буквой А, определите их очередность, проставив соответствующие цифры: А-1, А-2, А-3 и так далее. Начинайте свою работу с задачи А-1. Она и будет иметь наивысший приоритет.

### Список В

В список В попадают задачи, которые *надо бы* выполнить. Если вы этого не сделаете, возможно, будут небольшие неприятности. Вы должны придерживаться правила —

никогда не приступать к делам под буквой В, если не закончены дела из списка А. Занимаясь задачей из списка В, вы можете выполнить ее не целиком, поручив часть работы кому-то еще.

## Список С

Эти дела было бы *неплохо* сделать, но они определенно не так важны, как дела из списка А и В. Если вы их не делаете, неприятных последствий не будет. Чтение газеты или обед с друзьями попадают как раз в эту группу.

## Список D

Сюда входят те задачи, которые нужно кому-нибудь *делегировать*. Перед началом любого дела обязательно подумайте, нельзя ли поручить его кому-то еще, чтобы освободить больше времени для выполнения своих самых важных задач.

## Список Е

Всегда найдется множество маленьких дел, непонятно как проникших в ваш список, которые можно исключить без ущерба для дела. Помните, контроль над временем возможен только тогда, когда вы не делаете ничего лишнего. Чем больше задач вы перестанете выполнять, тем больше времени у вас останется на выполнение дел из списка А, от которых зависит ваш успех в будущем.

## Организуйте работу по-новому

Реорганизация рабочего процесса поможет вам лучше расставить приоритеты. Цель реорганизации — максимально все упростить. При работе над сложным и боль-

шим заданием, вы должны всегда искать способы сделать весь процесс проще от начала до конца.

Организуя работу по-новому, старайтесь как можно больше задач делегировать, переносить на будущее и поручать исполнителям со стороны. Попробуйте как можно сильнее сократить объем работы и вообще отказывайтесь от выполнения ненужного дела при первом удобном случае. Делегируя задачу, найдите человека, который сделает эту работу не хуже вас, но чье рабочее время стоит дешевле, чем ваше. При переносе задачи на другой срок, попробуйте отсрочить хотя бы ее часть. Приглашая исполнителя со стороны, найдите нужного специалиста или организацию и поручите задание им. Если приняли решение отказаться от выполнения задачи, старайтесь больше никогда к ней не возвращаться.

Вы должны постоянно искать возможности поручить выполнение задачи коллеге, сторонней организации или кому-то еще. Тогда у вас появится время на те дела, которые наиболее важны для достижения ваших целей.

## Определите личные приоритеты

Главная ваша цель — увеличение продуктивности и повышение эффективности работы компании. Следуя ей, вы повысите собственную самооценку и сможете гордиться собой. Чем продуктивнее вы работаете, тем лучше вы себя чувствуете и тем большего успеха добиваетесь. Это главный принцип управления временем.

Чтобы определить личные приоритеты, постоянно задавайте себе вопросы:

1. Какие уникальные способности и возможности у меня есть?



2. Каковы мои врожденные таланты?
3. Что у меня особенно хорошо получается?
4. Какие дела мне хорошо удавались раньше? Благодаря каким способностям, профессиональным навыкам и достижениям я добился своего положения?
5. Какие задачи я могу выполнять быстро и хорошо, в то время как другим они не даются?
6. В какой области я смогу добиться наилучших результатов, если буду повышать свои знания и профессионализм?
7. Каким делом я по-настоящему люблю заниматься?

Львиной долей своего успеха вы обязаны тем немногим делам, которые действительно делаете хорошо. Эффективный работник берется только за те задачи, которые может выполнить «на все сто». Такой подход развивает в человеке лидерские качества. Настоящий лидер никогда не согласится на дело, которое ему не нравится или не всегда удается.

## Что у вас лучше всего получается?

Мысленно вернитесь в свое прошлое, вспомните свои успехи, достижения, чем вы занимались и какие обязанности выполняли. Вспомните, что именно вам удавалось лучше всего. Определив свои сильные стороны, вы сможете направить все усилия и энергию, да и всю свою жизнь в нужное русло.

Чтобы добиться успеха в своем деле, необходимо развить умения и профессиональные навыки, без которых невозможно хорошо выполнять работу. Но подняться на вершину успеха можно, только став выдающимся специалистом в своей области. В данном случае «хорошее» — враг «лучшего». Многие люди, достигнув неплохого про-

фессионального уровня, успокаиваются, и их рост на этом останавливается. Глядя на то, как они хороши по сравнению с другими, они предпочитают не думать о том, кем могли бы стать.

## Подумайте, как увеличить свой вклад в работу компании

Целью труда любого работника компании является «добавленная стоимость». Стоимость, прибавляемая вами к конечному продукту, и есть то, за что вам платят зарплату.

Ваш вклад объединяется с усилиями других работников, в результате чего появляется продукт или услуга, за которые компания получит деньги от покупателей. Чем больше вы вкладываете в общее дело, тем лучше ваши результаты, выше зарплата и быстрее карьерный рост.

Задайте себе вопрос: «Что из всего того, что я делаю, приносит наибольшую пользу компании?» Внимательно оценив свои обязанности, вы обнаружите, что только три из них отвечают за 90% вашего вклада в работу компании.

Чтобы выяснить три лучших области применения своих сил, задайте себе вопрос: «Если бы я мог делать только одно дело на протяжении всего дня, что именно принесло бы компании наибольшую пользу?»

Ответив на этот вопрос, спросите себя: «Если бы я мог выбрать еще одно дело, что бы это было?» Задав этот вопрос в третий раз, вы будете иметь полный список своих самых нужных дел.

Организация жизни в соответствии с приоритетами необходима именно для того, чтобы посвятить как можно больше времени этим трем задачам. Занявшись ими, вы принесете компании больше пользы, чем выполняя все остальные задачи вместе взятые.

## Секрет успеха

Несколько лет назад мне довелось общаться с одним из самых успешных страховых агентов в мире. Он производил страхование жизни на сумму более чем 100 миллионов долларов в год. В его штате было 42 человека. Эти люди делали все необходимое: от составления графика работы до оформления полисов. Они выполняли административные задачи, вели расчеты с банком, обслуживали клиентов, занимались рекламой и продвижением услуг компании. Сам же страховой агент делал только то, что действительно умел лучше всех, — лично разговаривал с потенциальными клиентами.

Он тщательно готовился к каждой встрече отводя два часа в день на изучение вопроса и тренировку своих навыков. Он стал одним из самых знаменитых специалистов по страхованию жизни и распределению наследуемого имущества. Его уникальный талант заключался в том, что он мог войти в положение любого клиента и помочь ему принять наилучшее решение при страховании жизни и планировании наследства. Все остальные дела он поручил своим подчиненным.

## В чем вы превосходите других?

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что именно я делаю лучше всех?
2. Каким конкурентным преимуществом я владею?
3. В какой области я наиболее компетентен?
4. В чем я уникален?
5. Где бы я мог добиться наилучших результатов?
6. В какой области мне необходимо достичь совершенства?
7. Чему я должен научиться, чтобы приносить максимальную пользу компании?

Ответы на эти вопросы помогут вам повысить свою эффективность.

Всерьез займитесь повышением своей эффективности. Сегодня же примите решение присоединиться к 10% самых успешных людей в данной сфере деятельности. Выясните, какой навык вам нужнее всех остальных для достижения этой цели. Запишите навык и цель на бумаге, определите сроки и составьте план их выполнения, после чего работайте над ними каждый день.

## Выполняйте самые важные задачи как можно лучше

Одним из ключевых условий эффективного тайм-менеджмента является достижение совершенства в немногих наиболее важных делах. Чем больше вы умеете, тем выше ваша продуктивность.

Пусть достижение мастерства станет вашей целью. Вы только тогда добьетесь успеха и сможете много зарабатывать, когда станете мастером своего дела. Годы исследований показали, что достичь совершенства может почти каждый. Однако сделать это будет нелегко. Чтобы стать одним из лучших специалистов в своей области, может потребоваться от пяти до семи лет обучения и практики. И здесь нет ускоренных методов.

## Вкладывайте время в свое будущее

Когда я говорю об этом на своих семинарах, многие слушатели тяжело вздыхают и закатывают глаза. Они почему-то решили, что можно добиться всего и сразу и не платить ту цену, которую заплатили другие. Они ищут быстрый и легкий путь на вершину, не желая тратить на него сотни и тысячи часов своего труда.

Иногда они говорят: «Пять лет — это же так долго!» Мой ответ порой полностью изменяет их мнение: «Пять лет пройдут в любом случае».

Сколько лет вам будет через пять лет? Конечно, на пять лет больше, чем сейчас. Время, так или иначе, все равно пройдет. Но важнее всего — где вы будете через эти пять лет.

Если вы зададитесь целью во что бы то ни стало достичь мастерства в своем деле и будете работать над этим каждый день, постоянно читая, слушая и изучая материалы по специальности, вы неизбежно станете одним из лучших специалистов. Если вы готовы посвятить этому свое время и заранее оплатить свой будущий успех, то в конечном итоге получите должное вознаграждение за свои усилия. Ничто не остановит вас на пути к вершине мастерства, кроме вас самих. И остановитесь вы только тогда, когда сами захотите.

## Придерживайтесь приоритетов

Применяйте правило 80/20 ко всему, что касается вашего бизнеса. Выясните, какие товары и услуги приносят наибольшую прибыль компании. Определите 20% клиентов, которые приносят вам основной доход, 20% работников, которые вносят наибольший вклад в дело компании. Узнайте, какие 20% потенциальных возможностей дадут вам 80% продаж в следующем году? Всегда применяйте правило 80/20 в анализе своего бизнеса. Работайте только над теми задачами, которые больше всего способствуют вашему процветанию.

Благодаря каким товарам, услугам или другим преимуществам компания достигла своих успехов? Каким образом ей удалось достичь текущего положения на рынке? Ключ к будущему процветанию заключается в выявлении причин сегодняшнего успеха. Зная их, вы имеете значительные преимущества при выходе на новые рынки.

Расставляя приоритеты, вы должны ясно представлять все достоинства и недостатки своего бизнеса. Определите, в каких областях ваша компания работает наиболее эффективно. Какие проекты ей лучше удаются? Какими конку-

рентными преимуществами она владеет? В чем она превосходит конкурентов? Как именно можно разнообразить ассортимент товаров или улучшить качество своих услуг?

## Расстановка приоритетов в бизнесе

Регулярно применяйте «бизнес-сортировку» в отношении своей компании, продаваемых товаров и услуг. Этот метод появился во время Второй мировой войны и в то время назывался «медицинская сортировка». В ходе боев на Западном фронте было так много раненых, что военно-медицинская служба не справлялась с работой. Не хватало ни врачей, ни сестер. Тогда приняли решение разделить раненых на три группы. В первую входили смертельно раненые бойцы, которым лечение уже не поможет. Их помещали в отдельную палату и старались по возможности облегчить страдания. Во второй группе были солдаты с легкими ранениями, которые выживут и без медицинского вмешательства. Им старались оказать быструю помощь. В третью группу входили те раненые, которые выживут, только если им немедленно окажут медицинскую помощь. Именно здесь сосредоточили свои усилия все врачи и медсестры. Главное было помочь тем, кого еще можно спасти.

### *Разделите товары и услуги на три группы*

Вы также можете использовать бизнес-сортировку для принятия решений относительно своих товаров и услуг. Их можно разделить на три группы: «победители», «выжившие» и «неудачники».

Какие товары и услуги компании отнести к победителям? Это те товары и услуги, которые хорошо продаются, приносят прибыль и обеспечивают стабильную выручку. Эти товары и услуги когда-то принесли известность вашей компании. Их производство и продажа уже хорошо организованы, поэтому ваше срочное вмешательство здесь не требуется.

К группе «выживших» относятся те товары и услуги, которые имеют большой потенциал, но над ними нужно поработать. Если вы займетесь улучшением продаж, маркетингом, разработаете новый дизайн и упаковку, эти товары превратятся в «победителей». Данной группе нужно уделить все свое внимание и направить на нее всю энергию наиболее талантливых сотрудников.

Далее следует группа «неудачников». Сколько бы сил вы ни вкладывали в рекламу и продажу этих товаров, как бы ни меняли упаковку и содержание, их все равно никто не покупает. Это дыра в вашем бюджете и постоянная утечка времени и сил ваших лучших сотрудников. Эти товары рано или поздно исчезнут из оборота, так как рынок почему-то их не принимает.

***Сосредоточьтесь на том,  
что приносит наилучшие результаты***

Расставляя приоритеты в бизнесе, включите работу с товарами-победителями в 20% самых важных дел. Не думайте, что можно оставить эти товары без внимания. Их необходимо постоянно улучшать и обновлять, чтобы всегда иметь хорошие продажи и стабильный доход.

Товары группы «выжившие» будут хорошо продаваться, если вложить в них достаточно денег, времени и сил. В будущем они могут стать товарами-победителями. Работа над их улучшением — задача с очень высоким приоритетом.

Товары и услуги, которые не выживут на рынке, сколько бы денег и времени на них ни потратили, нужно поставить на последнее место в списке приоритетов. Если компания переживает тяжелые времена, ее доля на рынке невелика, выручка падает, то необходимо найти в себе мужество отказаться от этих товаров, так как они не оправдывают всех затраченных на них средств. Надо срочно остановить их производство и продажу, чтобы дать дорогу тем товарам и услугам, которые в ближайшее время принесут доход и за которыми будущее компании.

## Расставьте приоритеты в личной жизни

Вы можете применить метод сортировки и в личной жизни. Есть некоторые вещи, которые приносят вам огромную радость и удовлетворение. Они находятся в начале списка ваших приоритетов. Это ваша семья, интересы, увлечения. Вы должны уделять им максимум внимания и никогда не воспринимать как нечто, само собой разумеющееся.

Есть определенные дела, занимаясь которыми сейчас, вы получите новые возможности в будущем. Именно им лучше всего отдавать время и силы, поскольку только так вы сможете максимально улучшить свою жизнь.

И наконец, есть некоторые дела, к которым вы бы не приступили, если бы на тот момент прочитали эту книгу. Есть люди, на которых вы теперь не стали бы тратить свое время. Это так называемые ловушки для времени. Их нужно ослабить или устранить совсем, чтобы заниматься только теми делами, которые вам приносят радость, и проводить время только с теми людьми, которые вам действительно дороги.

## Смотрите в будущее

Важным условием личного тайм-менеджмента является ориентация на будущее. Представьте, что будет через пять лет. Как далеко вы продвинетесь за это время? Нарисуйте в своем воображении картину идеального будущего и подумайте, какие шаги нужно предпринять, начиная с сегодняшнего дня, чтобы она стала реальностью. Помните, не важно, от чего вы отталкиваетесь, важно — к чему вы движетесь.

Сфокусируйте свое внимание на будущем, а не на прошлом. Вы должны во всем находить благоприятные возможности, а не источники проблем. Не вспоминайте о неудачах и не ищите виноватых, лучше придумайте, как обойти все трудности. Спрашивайте себя: «К чему мы



придем, двигаясь в этом направлении?» Как говорил Джон Кейнс, «мы должны больше думать о будущем, ведь там мы проведем весь остаток своей жизни».

Во многих компаниях 80% рабочего времени сотрудников уходит на анализ вчерашних проблем, а времени на рассмотрение будущих возможностей почти не остается. Не ленитесь постоянно думать, как изменить свою настоящую жизнь, чтобы в будущем все ваши мечты исполнились.

### ***Пятилетний план***

Специалисты по стратегическому планированию Г. Хэмел и К. Прахалад в своей книге «Конкурируя за будущее» рекомендуют всем, кто определяет стратегию развития компании, планировать ее деятельность на годы вперед. Представьте, что прошло несколько лет и компания заняла ведущее положение в отрасли. Теперь вам будет проще определить, какие товары и услуги нужно продавать, какие рынки завоевывать, какие особые навыки должны быть у персонала, чтобы компания стала лидером. И наконец, менеджеры должны немедленно начать работу над развитием бизнеса в заданном направлении. Обязательно следуйте этим рекомендациям.

## **Сосредоточьтесь на 20%**

Расставляя приоритеты, не забывайте, что только 20% выполняемых вами дел принесут 80% пользы.

При выполнении задания первые 20% времени, потраченные на планирование и подготовку всего необходимого, дают 80% успеха. Расставляя приоритеты, всегда сосредотачивайтесь на 20% главных задач. Приступайте к ним и продолжайте, пока не закончите. Остальные 80% дел дадутся вам легче, когда вы выполните первые 20%. Если вы торговый агент, то первая встреча с клиентом, которая повлияет на его решение о дальнейшем сотрудничестве, и будет теми 20%, которые дадут 80% резуль-

тата. Дальнейшая работа с покупателем: презентации, заключение договоров, доставка продукции или оказание услуг — потребует от компании 80% усилий и будет определять только 20% результата.

## Не разменивайтесь на мелочи

При планировании рабочего дня не поддавайтесь искушению сделать сперва все маленькие дела. Никогда не начинайте день с задач, находящихся в конце вашего списка. Не позволяйте себе завязнуть в трясине бесполезных дел. Не старайтесь преуспеть в мелочах. Как сказал Гёте, «нельзя ради мелочей жертвовать самым важным».

Любому человеку естественно желание подчиняться Закону наименьшего сопротивления. В отношении тайм-менеджмента это значит, что нам приятнее начинать работу с небольших и легких дел. Мы думаем, что таким образом разогреемся и настроимся на выполнение сложных задач, в результате чего будем более продуктивны.

Вот что я выяснил. Когда мы приступаем к выполнению маленьких дел, они начинают множиться, как кролики по весне. Сделав одно задание, вы как будто притягиваете к себе больше и больше других маленьких дел. Вы трудитесь долго и усердно, а работа все прибывает и прибывает. К концу дня вы чувствуете, что вымотались, и при этом знаете, что не сделали ничего стоящего. Всегда начинайте день с самой важной задачи.

## Пять ключевых вопросов для определения приоритетов

На эти пять вопросов необходимо отвечать в течение всего дня, чтобы правильно расставлять приоритеты.

1. За что мне платят зарплату? Спросите себя: является ли то, чем вы сейчас занимаетесь, главной целью ва-

шего работодателя? Если бы начальник сидел напротив вас и неотрывно за вами наблюдал, что бы вы стали делать по-другому?

Вот вам хорошее упражнение. Составьте список всех обязанностей, за которые, как вы думаете, вам платят деньги, и отнесите его своему начальнику. Пусть он определит приоритетность каждой из них. Спросите у него, какие задачи он считает самыми важными, а какие значат для него меньше всего. И с этой минуты работайте только над теми делами, которым начальник придает самую большую важность.

2. Какие из моих дел приносят наибольшую пользу компании? Не забывайте, что только три самые важные задачи дадут 90% результата. Занимаясь какими делами, вы вносите самый большой вклад в работу компании? Если вы не уверены, спросите у окружающих. Они-то уж точно знают, как должны работать другие.
3. В каких делах я могу добиться наилучших результатов? Что из того, что у вас получается, больше всего влияет на качество выполнения всей работы? Из главных результатов вашего труда, какие приносят наибольшую пользу?
4. Какие из дел, подвластных только вам, играют решающую роль в работе компании? Какое занятие из всех, что вы делаете в течение дня, вносит наибольший вклад в общее дело? Какую задачу не в силах сделать никто, кроме вас? Либо вы ее сделаете, либо она останется невыполненной. Какая задача, если вы ее выполните качественно и в срок, будет в большей степени способствовать вашей карьере?
5. Как с наибольшей пользой распорядиться временем прямо сейчас? Это ключевой вопрос тайм-менеджмента. Все методы планирования рабочего дня и принципы управления временем направлены на то, чтобы помочь вам ответить на этот вопрос. Как лучше всего использовать эту минуту?

## Закон вынужденной эффективности

Этот закон гласит, что при жесткой необходимости вы безошибочно определяете самые важные задачи и успеваете сделать всю необходимую работу в срок.

Попробуйте вот такое упражнение. Представьте, что в ваш кабинет входит начальник, размахивая двумя авиабилетами бизнес-класса, и предлагает вам провести пять дней в прекрасном отеле на берегу моря, все расходы включены в путевку. Все это происходит в понедельник в 9 утра. Начальник выиграл эти билеты в лотерею день назад, но не может ими воспользоваться. Он хочет отдать их вам при условии, что до 17.00 вы сделаете всю работу за неделю.

Получив предложение на таких условиях, как бы вы стали работать в этот день? Что нужно обязательно сделать перед отъездом? К какому делу перейти, выполнив первое? Сколько времени у вас уйдет на то, чтобы попить кофе и поболтать с коллегами? Что вы будете делать по-другому, имея всего восемь часов на выполнение пятидневного объема работы?

Вы можете помочь себе расставить приоритеты, ответив на такой вопрос: «Если мне нужно уехать на месяц, а времени на работу почти не осталось, какое дело я закончу прежде всего?»

Не позволяйте себе расслабляться, выполняя самые важные задачи. Постоянно задавайте себе эти вопросы. Занимайтесь только теми делами, которые присутствуют в ваших ответах. Немедленно приступайте к ним и не отвлекайтесь, пока не сделаете всю работу.

## Обеспечьте максимальную отдачу

Ваше время — это ваша жизнь. Работая над самыми важными задачами, вы сможете получить максимальную отдачу. Все занятия, не относящиеся к самым важным делам, — пустая трата времени.

Главной наградой за упорную работу над самыми важными задачами будет нескончаемый поток энергии, огромный энтузиазм и самоуважение. Вы станете сильнее, увереннее в себе и будете чувствовать себя потрясающе.

Напротив, работая над менее важными делами, не важно, сколько часов на них уйдет, вы не получите ни радости, ни удовлетворения и будете чувствовать себя как выжатый лимон.

## Семь раз отмерь, один отрежь

Перед началом любого дела потратьте несколько минут на расстановку приоритетов. Используйте методы и идеи, о которых узнали в этой главе. Четко определите самое важную задачу и начните ее выполнять. Не позволяйте себе отвлекаться, пока не завершите работу полностью. Постоянно удерживая внимание на самых важных делах, вы вскоре привыкнете работать с максимальной продуктивностью. С этой привычкой вы сможете делать за рабочее время в два-три раза больше работы, чем ваши сослуживцы. Вы сами поразитесь своей эффективности.

*Успех — это сумма маленьких усилий, повторяемых непрерывно изо дня в день.*

РОБЕРТ КОЛЬЕР

## Практические упражнения

1. Сегодня же пообещайте себе предварительно обдумывать все свои дела и работать только над самыми важными задачами. Не позволяйте себе исключений до тех пор, пока это не станет вашей привычкой.
2. Составляя список дел на день, тщательно продумайте, какие задачи важнее других, и расставьте приоритеты.

Присвойте каждому делу степень важности по методу ABCDE. Начинаяте работу только с задания, обозначенного как A1.

3. Применяйте правило 80/20 в бизнесе и в своей жизни. Определите 20% клиентов, товаров, услуг и задач, которые отвечают за 80% успешной работы, и сосредоточьте на них все свои усилия.
4. Определите, что больше всего мешает вашему успеху в бизнесе или карьере. От чего больше всего зависит скорость достижения вашей цели. Какие меры нужно предпринять для устранения всех внешних или внутренних препятствий на пути к успеху.
5. Продумайте будущие результаты или последствия невыполнения задач. Отделите срочные задачи от важных и потратьте свое время на те дела, которые больше других повлияют на ваше будущее.
6. Выясните, в каких делах вы особенно хороши и что у вас получается быстрее и лучше, чем у других. Занимаясь этими делами, вы принесете больше пользы своей компании.
7. В течение дня каждый час задавайтесь вопросом: «Как лучше всего использовать данный момент?» Каков бы ни был ваш ответ, занимайтесь только этим, наиважнейшим для вас делом.

# Учимся работать правильно

Не обстоятельства творят человека, а человек творит обстоятельства. Мы можем все. Человек сильнее обстоятельств.

*Бенджамин Дизраэли*

Привычка работать правильно всегда сопутствует успеху, чем бы вы ни занимались. Ничто другое не привлечет к вам внимание начальства так быстро, как репутация хорошего и надежного работника. Ваше вознаграждение определяется качеством вашего труда. От того, как вы работаете, зависит ваша эффективность, заработок, уважение коллег и чувство удовлетворения, которое вы получаете в результате своей деятельности.

К сожалению, большинство людей — не очень хорошие работники. Они несобранны, рассеяны и легко отвлекаются. В работе они не используют и половины своих потенциальных возможностей. Самое печальное — они, похоже, и не подозревают о том, что можно работать по-другому. Пытаясь что-то изменить, они сталкиваются с такими же трудностями, как при изучении иностранного языка. Они вряд ли смогут работать правильно, если их не научить.

В том, что мы не умеем качественно работать, в большинстве случаев виновата система образования. Учителя не заставляли нас решать каждую задачу на отлично, а родители спокойно относились к тому, как быстро мы делали домашнее задание. Неудивительно, что после 10–12 или даже 15 лет школы и института, большинству из нас очень трудно начать работать качественно.

## Привычки высокопродуктивных людей

В этой главе вы узнаете, как выработать привычки высокопродуктивных людей. Прежде всего нужно научиться сосредотачиваться. Этот навык просто необходим для продуктивной работы.

### Сосредоточьтесь на самом необходимом для достижения главной цели

Вы должны ясно представлять себе, какого результата хотите достичь, какие шаги и в какой последовательности необходимо для этого предпринять. Сфокусируйтесь на цели так же, как это делает фотограф, настраивая камеру, чтобы сделать изображение максимально четким.

Для достижения эффективности вы должны постоянно заставлять себя работать только над самыми важными задачами и стремиться только к самой главной цели. Худшая трата времени — делать исключительно хорошо то, чего вообще делать не нужно.

### Сконцентрируйте всю свою энергию

Вам нужно научиться сосредотачиваться на работе и не терять концентрацию до тех пор, пока вы ее не сделаете. Вы должны проходить весь путь от начала задачи до ее



завершения, не сворачивая и не отвлекаясь на второстепенные дела.

Однажды в Древней Греции произошел интересный случай. Один путешественник повстречал на дороге старика и спросил у него, как попасть на гору Олимп. Старик, который оказался Сократом, ответил: «Если ты и правда хочешь подняться на Олимп, просто иди к нему».

Чтобы достичь своих целей, нужно всего лишь направить на это все свои действия. Научившись следовать этому правилу, вы поразитесь тому, как много можете сделать и какое высокое качество обеспечить.

## Четыре шага на пути к высокой продуктивности

На пути к высокой продуктивности вам необходимо предпринять, а потом как можно чаще повторять следующие шаги:

1. Четко определите свои цели и запишите их на бумаге. Прежде всего выясните, какой именно результат вы хотите получить. Спросите себя: «Что я хочу сделать?», «Как я буду это делать?». Если вы чувствуете, что у вас что-то не получается, снова и снова задавайте себе эти вопросы.
2. Составьте подробный план действий по достижению своей цели. Выясняя цели, отвечайте на вопрос: «Что я собираюсь делать?» Разрабатывая план действий, спрашивайте себя: «Как я буду это делать?»
3. Определите очередность выполнения своих задач в соответствии с их важностью и влиянием на конечный результат. Расставляя приоритеты, применяйте правило 80/20. Делайте это каждый день и каждый час, прежде чем приступать к какому-либо делу. Приучите себя начинать день с выполнения самых важных задач.

4. Полностью сосредоточьтесь на действиях, которые больше всего необходимы для достижения цели. Благодаря этому вы доведете любое дело до конца.

## Преимущества концентрации внимания

Научившись работать сосредоточенно, вы увидите, что в этом есть своя польза. Во-первых, при завершении важного дела у вас прибавляется энергии, появляется энтузиазм, вы начинаете себя сильнее уважать. Напротив, не закончив вовремя что-то важное, вы сильно расстраиваетесь, энтузиазм проходит, а самооценка падает.

Выполнив важную задачу, вы испытываете прилив сил и чувствуете, что ваша жизнь складывается отлично. И наоборот, закончив какое-то незначительное дело, вы вряд ли получите от этого радость и удовлетворение.

Научившись сохранять концентрацию до полного завершения дела, вы станете намного увереннее в себе и будете работать более профессионально. Вы сможете контролировать самого себя и почувствуете, что ваша жизнь — в ваших руках.

## Привычка доводить дело до конца

Развивая в себе способность доводить любое дело до конца, вы тем самым укрепляете свою волю. Невозможно представить себе нормального взрослого человека, который не способен закончить начатое дело. Работа над этой привычкой обеспечит вам успех на всю оставшуюся жизнь.

Достичь высокой эффективности можно быстрее с помощью метода визуализации. Постоянно представляйте себе, как вы упорно, не отвлекаясь, работаете и до-

стигаете поставленной цели. Воображайте себя высокопродуктивным и эффективным человеком. Скармливайте своему подсознанию эту картинку, пока оно не воспримет ее как команду. Помните: человек, которого вы «видите» — это человек, которым вы «становитесь».

Ваше подсознание не отличает реальность от того, что вы со всей яркостью рисуете в своем воображении. Если вы создаете мысленную картину, над которой работаете очень эффективно, ваше подсознание реагирует в точности, как если бы это было на самом деле. Повторно проигрывая изображение, вы уверяете свое подсознание в том, что опять работали с максимальной отдачей. После этого подсознание уже само подготавливает нужные слова и действия, чтобы вы и дальше работали в том же духе.

Вспоминая, как вам когда-то удалось какое-то дело, вы меняете свое представление о самом себе. Чем чаще вы видите себя в наилучшей форме, тем быстрее это становится вашим естественным состоянием. Воображая себя продуктивным работником или воссоздавая картины из прошлого, на которых вы быстро справляетесь с огромным объемом работы, вы программируете свое подсознание на успех.

## Объедините мысли и чувства

Существует специальная формула, согласно которой «мысли, помноженные на эмоции, дают результат» ( $M \times E = R$ ). Это значит, что если к мысленной картине своего успеха вы добавите энтузиазма и радости, то ваше подсознание гораздо быстрее воспримет эту картину как команду. И за самое короткое время ваши действия придут в соответствие вашим желаниям.

Самый верный способ запрограммировать свое подсознание на то, чтобы думать, чувствовать и вести себя, только как высокоэффективный человек, — это действовать так, как будто вы им уже являетесь.

### ***Сидите прямо***

Оказывается, что каждому эмоциональному состоянию человека соответствует определенная поза. Язык тела может рассказать и о том, как вы работаете. Например, если вы сидите за столом, выпрямившись и слегка подавшись вперед, вы тем самым заставляете себя работать энергичнее. Бодро шагая с высоко поднятой головой, когда ваши плечи расправлены, подбородок приподнят, — вы волей-неволей становитесь увереннее и продуктивнее.

Закон обратимости гласит, что ваши действия напрямую зависят от ваших чувств. Он также утверждает, что ваши чувства можно изменить как угодно, просто начав действовать так, как будто они уже изменились.

Хотите быть уверенным — не позволяйте себе сомневаться. Хотите быть смелым — действуйте, как будто вам ничего не страшно. Хотите стать эффективным — ведите себя так, как будто вы уже эффективны. Ваши действия влияют на ваши чувства и убеждения не меньше, чем ваши чувства и убеждения — на ваши действия.

### ***Держите спину***

Если вы сидите на стуле ссутулившись или медленно бредете с опущенной головой, то чувствовать вы будете вялость и апатию. Закинув ноги на стол и расслабленно откинувшись на спинку стула, вы тут же потеряете всю энергию и энтузиазм, необходимые для работы.

Следите за тем, **как** вы сидите. «Соберите» себя для более продуктивной работы.

### ***Равнение — на гениев***

Несколько лет назад в *Reader's Digest* были опубликованы результаты исследования, в ходе которого проводился анализ жизненных привычек многих гениальных людей. Задача состояла в выявлении характерных особенностей, которые присущи им всем. Оказалось, что все гении без исключения придерживаются в своей деятельности трех принципов. К счастью, люди со средними способностями

также могут освоить эти принципы и существенно повысить эффективность своего умственного труда.

Первое, что объединяет всех гениев, — правильный подход к решению проблемы. Если что-то пошло не так, они полностью останавливают работу и, прежде чем предпринять какие-то действия, тщательно, шаг за шагом анализируют проблему. В результате принятое ими решение намного лучше, чем у тех, кто сразу же, не подумав, пытается все исправить.

Второе качество, присущее всем гениям, — способность воспринимать ситуацию каждый раз по-новому, смотреть на мир широко раскрытыми глазами, как это делают дети.

Гении всегда открыты всему новому. Гибкость восприятия помогает им справиться с любыми задачами. Их разум свободен от предрассудков, и мысли текут туда, куда им вздумается. Поэтому они могут увидеть и разглядеть все возможные пути решения проблемы. Они всегда задаются вопросом: «Нет ли еще какого-то способа исправить ситуацию?»

Третьим свойством гениальных людей является их бесподобная способность сосредотачиваться. Томас Карлайл однажды сказал: «Гениальность — это прежде всего способность прилагать усилия». Почти каждый, кто может заставить себя сосредоточенно работать в какой-то области, постепенно достигнет совершенства в своем деле.

Способность к полному сосредоточению может пригодиться в торговле, управлении персоналом, на переговорах, в воспитании детей и в любом другом деле. Все величайшие достижения являются результатом долгой, упорной и непрерывной работы.

## Как помочь себе сосредоточиться

Есть несколько способов научиться сосредотачиваться так же легко, как это делают гениальные люди. Это всего

лишь деловой навык, и его может освоить каждый, кто имеет решимость тренироваться до тех пор, пока этот навык не станет привычкой. Прежде всего до начала работы уберите со своего стола все лишнее, оставив только то, что необходимо для выполнения самой важной задачи. Чистота и порядок очень способствуют высокой работоспособности. Это справедливо как для гениев, так и для обычных людей.

Во-вторых, планируйте свой день так, чтобы хватило времени на выполнение главных задач. Используйте свою изобретательность для того, чтобы каждому важному делу досталось как минимум час-полтора непрерывной работы. При выполнении любого задания сначала требуется вникнуть в его суть, поэтому вы вряд ли уложите в меньший промежуток времени. Под важными делами подразумевается работа, требующая от вас умственного напряжения, например составление планов и отчетов, обсуждение с коллегами новых проектов. Почти все важные задачи необходимо выполнять, не прерываясь и сохраняя полную концентрацию внимания.

Вы не можете в спешке проводить важные беседы, обсуждения или переговоры. Необходимо выделить на них определенное количество времени. Нужно задействовать всю свою изобретательность, чтобы дать себе возможность непрерывно и сосредоточенно работать над важными задачами. Вот несколько методов, которые могут вам помочь.

## Кто рано встает, тому бог подает

Один из лучших способов переделать кучу дел — это пару-тройку утренних часов поработать дома. С утра вы сможете сосредоточиться лучше, чем в любое другое время дня.

Допустим, вы ляжете спать пораньше и встанете в пять часов утра. Сразу же приступайте к работе и не отвлекайтесь, пока не придет время идти в офис. Вы будете по-

ражены, как много можно сделать в домашней утренней тиши, когда вы полны сил и энергии.

Многие великие люди работали именно так. Томас Джефферсон писал о себе: «Солнце никогда не заставляло меня в постели».

## Не отвлекайтесь

Многие компании в крупных городах снимают офисное помещение неподалеку от главного офиса, в котором менеджеры могут работать в спокойной обстановке, не отвлекаясь ни на телефонные звонки, ни на случайных посетителей. Это фантастически повышает их продуктивность, особенно при работе над важными делами и проектами, которые необходимо закончить в определенный срок.

Зная, что вам никто не помешает, вы сможете лучше сосредоточиться и сделать больше работы. Когда выполняете важную задачу дома, выключите телефон, чтобы он вас не отрывал. Непрерывная работа в течение длительных периодов времени — очень мощное средство повышения продуктивности.

## Приходите раньше, работайте усерднее, уходите позже

Вот три простых приема, благодаря которым вы сможете удвоить свою продуктивность.

1. Приходите в офис за час до начала рабочего дня. Выйдя из дома пораньше, вы избежите больших пробок на дорогах. Оказавшись в офисе, вы сможете приступить к работе немедленно, так как никто вам не мешает. Иногда за этот час удастся выполнить дневной объем работы.
2. Приучите себя работать во время обеденного перерыва, когда все остальные уходят из офиса. Если в вашей

организации нет особых правил по этому поводу, то никакой другой закон не может вас обязать ходить на обед вместе со всеми. Также нет закона, в котором бы было закреплено время обеда — с двенадцати до часу дня. Вы можете пообедать за час или через час после этого времени. В любом случае вам не придется выстаивать большую очередь в столовой. Вы сможете быстро поесть и вернуться на работу без всяких задержек, кроме этого вас будут лучше обслуживать.

3. Задерживайтесь на работе хотя бы на час. Это одна из лучших возможностей для занятого человека закончить все свои дела. За час непрерывной работы, который, как вы знаете, стоит трех дневных часов, вы сможете доделать все, что не успели за день, — написать отчеты, надиктовать корреспонденцию и составить подробный план на завтра. Час-полтора вы будете избавлены от каких бы то ни было отвлекающих моментов. Закройте дверь, выключите телефон и работайте спокойно.

### ***Парадокс рабочего времени***

Парадокс рабочего времени заключается в том, что «невозможно сделать работу во время работы». По меньшей мере 75% времени, проведенного на рабочем месте, уходит на разговоры с другими людьми. Постоянно приходится отвлекаться, останавливать работу и отвечать на телефонные звонки. Около 50% рабочего времени тратится на бесполезную болтовню с коллегами, которые постоянно появляются рядом с вами.

Если вы придете в офис на час раньше, поработаете во время обеда и уйдет домой на час позже, к вашему рабочему времени прибавятся три продуктивных часа. Вы будете успевать сделать в два раза больше и улучшите качество своей работы. Ваши результаты поднимутся на небывалую высоту. Вы станете намного продуктивнее своих коллег. Они будут недоумевать, как вам удастся столько много сделать.



Напряженная, продолжительная, сосредоточенная работа является необходимым условием высокой продуктивности и успеха в любом деле. Каждому великому достижению в истории человечества предшествовал определенный период упорного труда, иногда длившийся месяцы и годы. Ваша задача — выделить необходимое время для каждого своего дела.

## Избегайте болтовни

Мы тратим огромное количество времени на разговоры с коллегами и подчиненными. В некоторых случаях, однако, это помогает сэкономить драгоценные минуты. Тут все зависит от вас. Если нельзя избежать разговоров, сделайте их максимально полезными для работы.

Готовясь к встрече, выделите на нее необходимое время и создайте в кабинете такую обстановку, чтобы можно было полностью сосредоточиться на беседе. Не позволяйте себе отклоняться от главной темы. Сосредоточьтесь на ней все свое внимание и не поддавайтесь искушению переключиться на посторонние вопросы.

С интересом слушая собеседника, вы намного быстрее воспримете все то, что он хотел сказать. Просто удивительно, как много времени теряется, когда телефонные звонки и посторонние люди отвлекают вас от важного разговора. Чем лучше вы оградите себя от подобных вмешательств, тем меньше времени потребуется на решение всех вопросов и тем больше пользы будет от самой встречи.

## Доводите дело до конца

Ваш мозг испытывает огромное наслаждение, когда вам удастся поставить точку в важном деле. Обязательно нужно выработать привычку доводить начатое дело до конца. Установите для себя сроки и постоянно напоминайте себе о них, когда требуется сосредоточиться на самой важной задаче. Не позволяйте себе делать боль-

ше одного дела за раз и не начинайте новую задачу, не закончив предыдущей.

Ваш мозг, каждый раз получая удовольствие от завершения важной задачи, выбрасывает в кровь эндорфины, которые дают чувство счастья и благополучия. Они же прибавляют вам энергии и творческой силы. Они благотворно влияют на ваши личные качества и повышают самооценку. Привычка доводить дело до конца улучшит всю вашу жизнь и невероятно повысит вашу продуктивность.

## Поощряйте себя

Одним из средств заставить себя доводить любое дело до конца является система поощрений. Подобно дрессировщику, угощающему животных лакомым кусочком за исполненный трюк, вы каждый раз поощряете себя, выполнив дело или закончив этап большого проекта. Завершив весь проект, вы вознаградите себя еще больше.

Психологи выяснили, что ваше желание сделать то или иное действие на 85% обусловлено той наградой, которую вы получите в результате. Система поощрений будет стимулировать и сознание, и подсознание, чтобы вы продолжали упорно и сосредоточенно трудиться над делом до полного его завершения.

## *Делитесь своим вознаграждением*

Когда вы работаете над серьезным проектом или берете работу на дом, вам обязательно потребуется помощь и понимание членов вашей семьи. Обсудите с ними, как вы все вместе отметите завершение проекта. Можно поужинать в ресторане или сходить в кино. Можно даже съездить отдохнуть на море или посетить парк развлечений. Когда вся семья будет знать, что в конце вашей работы их ожидает награда, вы получите больше понимания и поддержки. Члены вашей семьи будут даже уговаривать вас работать, чтобы скорее закончить проект.

Многие компании, имеющие в штате торговых агентов, с большим успехом используют подобную систему семейных вознаграждений. Они организуют специальные конкурсы либо устанавливают нормативы таким образом, что самые результативные агенты, выполнив все поставленные задачи, получают в награду путевку на Гавайи или Карибы. Служащий компании приносит проспекты с описанием отелей торговому агенту на дом и отдает их его жене. Супруга, которая теперь тоже заинтересована, будет постоянно напоминать торговому агенту о необходимости обеспечить максимальные продажи.

Вознаграждения — это прекрасный способ заставить себя работать активнее и лучше. Нужно придумать для себя как можно больше маленьких бонусов. Прогулка после составления отчета может быть одним из них. Предвкушая эту маленькую награду, вы сохраните работоспособность и сосредоточенность до самого конца.

## Используйте самовнушение

Способность сосредотачиваться на любой задаче можно развить с помощью самовнушений. Любая команда, которую вы постоянно произносите, в конце концов усваивается вашим подсознанием. А дальше уже подсознание стимулирует вас делать все, что нужно для ее выполнения.

Если вы будете убежденно и с чувством произносить нужную команду, то вскоре обнаружите, что работаете максимально продуктивно. Хорошо бы придумать фразу на случай, если ваше внимание будет уходить в сторону. Заметив, что начали работать медленнее и отвлекаться, говорите себе: «За работу! За работу! За работу!» Так вы встряхнетесь и сможете довести начатое дело до конца.

Если коллега захочет с вами поболтать, просто скажите ему: «Я думаю, мне пора вернуться к работе!» После таких слов он, скорее всего, оставит вас в покое.

Вы сами удивитесь, как легко можно добиться непрерывной концентрации внимания и избавиться от различных отвлекающих факторов.

## Взялся — сделай

Это одна из наиболее эффективных методик доводить любое дело до конца. Она заключается в том, что, приступая к какой-либо задаче, вы работаете над ней до тех пор, пока она не будет выполнена на все 100%.

Взяв в руки письмо, начав составлять отчет или коммерческое предложение, приступая к планированию и обсуждению своих продаж с клиентами, не позволяйте себе даже думать о других делах, пока не закончите это. Применяя данную методику, вы сможете увеличить свою продуктивность на 50% в первый же день. Это одно из самых мощных средств тайм-менеджмента.

## Организуйте работу с учетом «кривой обучения»

Воспользуйтесь преимуществами, которые дает кривая обучения или кривая опыта. Поочередно выполняя несколько похожих заданий, вы каждый раз заканчиваете их быстрее. Допустим, вам нужно сделать 10 или 12 почти одинаковых телефонных звонков или составить столько же похожих отчетов. Вы сможете сэкономить до 80% времени, приходящегося на каждую задачу, если будете выполнять их поочередно. Каждое следующее задание удастся вам лучше, и времени на него уходит меньше.

«Кривая обучения» дает преимущества только в том случае, если вы выполняете похожие задачи поочередно, одну за другой, пока они не закончатся. Планируя свой день, поместите эти задачи рядом. Тем самым вы сильно повысите свою продуктивность.

## Методики повышения продуктивности

Есть несколько методов, которые можно применять для повышения продуктивности и работоспособности. Этими методами пользуются самые высокооплачиваемые и продуктивные люди в любой области.

1. Сосредоточьте свои усилия. Вы должны задействовать все свои способности и возможности и сосредоточиться на тех задачах, которые принесут наилучший результат. Это имеет решающее значение для вашей продуктивности и очень существенно для успешного планирования личного роста.

Обсуждая вопросы стратегического планирования, менеджеры большое внимание уделяют такому показателю развития компании, как рентабельность капитала. Долгосрочной целью любого бизнеса является правильное распределение ресурсов, которое принесло бы максимальный доход на вложенный капитал.

Вы можете использовать этот показатель по-своему. При определении стратегии личного роста поставьте себе целью получить наибольший доход с вложенных вами сил. Главная задача — распорядиться своими способностями и возможностями таким образом, чтобы обеспечить максимальную рентабельность своей энергии. Применяя способности и мастерство там, где это особенно необходимо, вы получите самую высокую отдачу на вложенную энергию. Определив лучшую точку приложения усилий, сосредоточьте на ней все свое внимание и начинайте работать.

Получив новое задание, спросите себя: «Обеспечит ли эта работа максимальный доход на вложенную энергию?» Применяйте свои навыки только там, где это даст наилучший результат и принесет наибольшую пользу вам и вашей компании.

2. Занимайтесь только самыми результативными делами. Примите решение усердно трудиться только в той области, где можно получить наилучшие результаты. Обычно самую большую пользу приносит не более пяти процентов затраченных усилий. Постоянно задавайтесь вопросом: «Какое дело из тех, которые могу сделать только я, имеет наибольшее значение?»

Не позволяйте себе работать над теми задачами, которые не способствуют вашей карьере, как бы хорошо вы их ни выполняли. Лучше переключитесь на работу с более высокой рентабельностью энергии.

3. Делайте только те дела, которые вам лучше всего удаются. Занимаясь делом, в котором достигли совершенства, вы сможете выполнить больше, допустите меньше ошибок, а ваша продуктивность будет выше. Кроме того, вы получаете радость от работы, если делаете ее хорошо. Какая работа у вас получается лучше, чем у других? Какие задачи вы, в отличие от всех остальных, выполняете без особого труда? Задействуйте свои уникальные способности и сосредоточьте усилия в тех немногих областях, где вы сможете получить наилучший результат. Это имеет огромное значения для вашей продуктивности.
4. Смотрите в будущее. Направьте свои усилия и энергию своих подчиненных на самые перспективные задачи. Не думайте о вчерашних неудачах, лучше ищите благоприятные возможности в будущем. Сосредоточьте свои силы, а также энергию и способности лучших работников на тех областях, где есть реальные шансы добиться успеха.

Во многих компаниях менеджеры поступают неправильно, заставляя работников исправлять прошлые ошибки, когда лучше было бы направить их внимание на будущие возможности. Постоянно спрашивайте себя: «Ка-

ковы мои перспективы?», «В каком деле я смогу совершить настоящий прорыв, если буду стараться?».

5. Цельтесь в кита. Охотьтесь на кита, а не на мелкую рыбешку. Поймав тысячу пескарей, вы получите ведро рыбы, а поймав кита, заработаете столько денег, сколько и не мечтали.

В бизнесе внимательно изучайте рынок, чтобы всегда знать, кто из его участников — настоящий кит. Затем организуйте на него охоту. Иногда бывает достаточно одного клиента, чтобы обеспечить процветание всего бизнеса.

6. Выполняйте ту работу, которая приносит наибольшую пользу. Узнать, какие ваши обязанности важнее всех остальных, можно, ответив на вопрос: «За что мне платят зарплату?»

У каждого работника есть определенный круг обязанностей, выполняя которые он вносит самый большой вклад в работу компании. Сосредоточив максимум усилий на задачах, приносящих наибольшую пользу, вы сможете за самое короткое время достичь наилучших результатов.

7. Сроки выполнения. Установите для каждой задачи срок выполнения и неукоснительно его соблюдайте. Так вы заставите себя работать продуктивнее, особенно когда эти сроки будут приближаться.

Задача или обязательство без срока выполнения — это пустая трата времени. Они не имеют силы, поскольку не создают мотивации. У вас не появится желания поскорее закончить дело. Вы будете откладывать его до последней минуты.

Определите сроки выполнения для каждой задачи. Пообещайте другим людям, что выполните ее в заданный срок. При этом у вас появится дополнительный стимул закончить работу вовремя. Дав обещание, вы сделаете все возможное, чтобы ваша репутация и ваше самолюбие не пострадали.

8. Выделите достаточно времени. Вы должны всегда выполнять работу хорошо. Потратьте столько времени, сколько необходимо, чтобы обеспечить самое высокое качество. Используйте «правило 30%», которое гласит, что каждой задаче необходимо выделить еще 30% времени ее выполнения на окончательную доработку. Так вы сможете подстраховаться на случай задержек и неожиданных проблем. Продуктивные работники всегда дают себе столько времени, сколько необходимо для качественного выполнения работы.
9. Придерживайтесь заданного ритма. Не спешите, не старайтесь выполнить задачу в бешеном темпе. Работайте ровно и не сбивайтесь с ритма. Помните поговорку «Тише едешь — дальше будешь». Высокоэффективные люди всегда работают в заданном темпе, что позволяет им, не напрягаясь, справляться с огромными объемами работы. Как сказал Томас Карлайл, «главное в жизни — не то, что мы с трудом различаем вдаль, а то, что мы видим прямо перед собой».

Все преуспевающие люди занимаются только одним делом в каждый момент времени. Приступив к самой важной задаче, они трудятся над ней до ее полного завершения. Они определяют свои приоритеты и занимаются одним делом до тех пор, пока не доделают его.

10. Нацельтесь на результаты. Нацеленность на результат и способность доводить дело до конца — главные качества высокоэффективных людей. Регулярно упражняясь, вы сможете развить в себе способность сосредотачиваться на работе. Умение доводить дело до конца будет служить вам до конца жизни.

*Если вы можете сделать что-то, или думаете, что можете, — начинайте делать это.*

*Смелость включает в себе силу, гениальность и магию.*

ИОГАНН ВОЛЬФГАНГ ФОН ГЁТЕ



## Практические упражнения

1. Планируйте свою работу заранее. Прежде чем начать, подготовьте все необходимое и полностью сосредоточьтесь.
2. Сгруппируйте свои задачи. Выполняйте схожие задания одно за другим, используя преимущества, которые дает «кривая обучения».
3. Работайте только над теми задачами, которые дадут наибольшую отдачу на вложенную умственную, творческую и физическую энергию.
4. Выделите каждому делу период времени, в течение которого сможете работать непрерывно, ни на кого не отвлекаясь. Это поможет вам вовремя закончить все важные дела.
5. Для каждой задачи установите сроки выполнения и всегда поощряйте себя, закончив работу.
6. Развивайте в себе стремление доводить дело до конца. Приучитесь работать в заданном темпе и не останавливаться до тех пор, пока задание не будет выполнено на 100%.
7. В течение дня постоянно говорите себе «За работу!», чтобы ваше внимание не ослабевало и вы продолжали сосредоточенно трудиться над достижением самых важных целей.

Даже при выполнении таких, казалось бы, несложных дел, как организация вечеринки или выпуск рекламной брошюры, необходимо уметь запланировать несколько

задач. Применение такого типа планирования и организации является одним из главных условий хорошего тайм-менеджмента. Умение совместить свою работу над проектом с усилиями группы людей — это то, от чего зависит успех всего дела.

## Важный управленческий навык

В Стэнфордском университете проводилось исследование с целью выяснить, какие управленческие качества больше других способствуют продвижению менеджеров по службе. Оказалось, что единственным действительно значимым качеством менеджера является способность собрать команду и организовать ее работу.

Возьмите, к примеру, невероятный успех человека по имени Ли Якокка, который в свое время спас корпорацию Chrysler от банкротства. Его включили в совет директоров благодаря тому, что он объединил всех менеджеров и заставил их полностью изменить курс развития компании. За первые 36 месяцев работы он поменял тридцать пять из тридцати шести вице-президентов. Собранная им команда смогла вывести корпорацию из кризиса. В своей автобиографии он писал, что всем своим успехом обязан этим людям.

Умение эффективно управлять командой, выполняя многозадачный проект, имеет огромное значение и для вашей карьеры. Благодаря ему вы можете помножить свои усилия на способности и рабочее время членов всей команды и выполнить во много раз больше, чем работая в одиночку.

## Этому можно научиться

К счастью, навык управления проектами можно полностью освоить. Это не сложнее, чем научиться ездить

на велосипеде. Можно разделить обучение на несколько шагов и осваивать их по очереди.

## Обдумывайте проект с конца

В начале любого проекта нужно определить его *идеальный желаемый результат*. Что именно вы хотите получить в конце? Как это будет выглядеть, когда проект полностью завершится?

Начните с определения того, каким будет результат проекта в идеале. Добившись полной ясности, напишите его на бумаге. Затем вернитесь к началу проекта. Продельвайте это упражнение вместе с членами своей команды при каждом удобном случае

Как вы сможете определить, успешно ли вы выполнили проект? Выяснение идеального конечного результата является одним из самых эффективных инструментов планирования проекта.

## Приступайте к проекту с самого начала

Определившись с желаемым результатом, приступите к проекту с самого начала. Выясните, что необходимо сделать, чтобы вовремя выполнить всю работу и уложиться в бюджет. Определите цели и сроки, к которым будете стремиться. Удостоверьтесь, что ваши планы реальны и осуществимы.

## Соберите команду

Объедините всех людей, чьи усилия понадобятся для успешного выполнения проекта. Иногда приходится подбирать членов команды еще до того, как будут определены идеальный результат и сроки. Помните, люди — это самое важное. Найдите достаточно времени, чтобы тщательно обдумать состав своей команды. Как минимум 95% успеха в работе руководителя зависит от его способности правильно подобрать помощников. Взяв в команду

неподходящего работника, вы обязательно столкнетесь с трудностями при достижении поставленных целей.

Джим Коллинз в своем бестселлере «От хорошего к великому» (Good to Great) писал: «Ключ к успеху заключается в том, чтобы посадить нужных людей в автобус и высадить ненужных, после чего рассадить тех, кто в автобусе, по правильным местам».

Серьезно подходите к подбору персонала. Помните, именно он делает всю работу и является вашим главным ресурсом.

## Распределите ответственность

Пусть каждый член команды несет ответственность за выделенный ему участок работы. Если человек считает выполняемое дело своей прямой обязанностью, то он и относится к нему намного серьезнее. Вы добьетесь лучших успехов как руководитель, если сможете дать понять каждому члену команды, что он вместе со всеми несет ответственность за конечный результат. Для этого обсудите с ним каждую мелочь в его работе.

## Добивайтесь единомыслия в команде

Единомыслие необходимо для того, чтобы картина будущего результата была одинаковой для всех. Как можно этого добиться? Собрав вместе всех членов команды, спросите: «Каким будет результат нашего проекта?» Необходимо, чтобы на этот вопрос ответил каждый. Пусть все выскажутся о том, что они думают и чего ждут от своей работы. Когда у каждого появится ясное представление о цели проекта, можно таким же образом добиться всеобщего понимания плана действий.

## Разрабатывайте планы сообща

Участие всех членов команды в планировании проекта имеет большое значение для его успешного завершения.

На данном этапе каждый участник вносит свою лепту в разработку и обсуждение плана действий. Каждый пункт плана представляет собой последовательность шагов. Все члены команды знают, что нужно выполнить, и даже более того, что именно должен сделать каждый из них. Чем больше времени вы потратите на совместное планирование, тем более добросовестно и творчески будут работать ваши люди.

## Установите график выполнения задач

Все участники проекта точно знают, каков будет конечный результат и какие действия для этого необходимы. Следующим шагом будет согласовать с ними время окончания проекта. Также неплохо было бы определить промежуточные сроки. Это очень важно для того, чтобы команда работала на пике своей продуктивности. Спросите своих людей, сколько времени займет то или иное задание и весь проект в целом. В ходе обсуждения необходимо прийти к единому мнению и четко определить временные рамки. Одна из грубейших ошибок в управлении проектами допускается, когда руководитель устанавливает сроки на глазок или не спрашивает согласия у членов команды. В любом случае возникает множество проблем, и вовремя завершить проект не удастся. Даже если получится выполнить работу в срок, то вы допустите столько ошибок, что лучше обговорить и установить разумные сроки в самом начале. Обязательно обсудите время на выполнение задачи с тем работником, который будет ее выполнять.

## Составьте список необходимых дел

Запишите на бумаге каждое действие, которое нужно выполнить, не забудьте вписать даже самые незначительные дела. Чем лучше вы распределите объем работы,

назначив каждому свои обязанности, тем легче вам будет запланировать, организовать, скоординировать и вовремя выполнить весь проект.

## Узнайте, какие сведения вам понадобятся

Для выполнения проекта вам понадобится много дополнительной информации. Выделите поиск и сбор нужных сведений в отдельную задачу. Поручите ее одному из членов команды. Установите для нее срок выполнения. Не позаботившись о сроке, вы только зря потратите время.

## Определите самый сложный этап проекта

Выясните, какая задача или какой этап проекта будет самым сложным. Для этого ответьте на вопрос: «От какой части проекта, то есть от какого действия или задачи, больше всего зависит время выполнения всей работы?» Другими словами, в каком месте находится то самое «бутылочное горлышко», которое тормозит весь процесс.

Например, когда моя компания планирует провести семинар в другом городе, то наибольшие трудности возникают при поиске подходящего помещения. Это и является для нас «бутылочным горлышком». Заключив договор аренды, мы запускаем рекламу, доставляем все необходимое на место, набираем персонал, продаем билеты на семинар и так далее.

В каждом проекте есть свое «бутылочное горлышко». Всегда от выполнения какого-то одного дела зависит все остальное. Начните работу над проектом с определения той задачи, выполнив которую вы сможете работать в полную силу. Направьте на нее усилия и способности своих лучших людей, займитесь ею сами. Любым путем решите эту задачу и только после этого переходите к другим действиям.

## Организуйте проект

Разделите задачи на последовательные и параллельные. Последовательные задачи необходимо планировать, строго соблюдая очередность их выполнения. Перед тем как приступить к одной задаче, обычно бывает нужно закончить предыдущую. Почти для каждого дела найдется другое, которое надо сделать еще раньше. Составляя план действий по проекту, тщательно обдумайте, что и за чем должно идти.

Не меньшее внимание нужно уделить планированию параллельных задач. К ним относятся те дела, которые можно выполнять одновременно с другой работой. Двое и более человек могут работать над двумя или тремя различными задачами независимо друг от друга.

### *Пример многозадачного проекта*

Допустим, ваша компания собирается переехать в новый офис. В этом случае сложнее всего будет найти подходящее помещение, чтобы вас устраивали его площадь и местоположение. Также могут возникнуть трудности при заключении договора с арендодателем. Определившись с помещением и подписав все необходимые документы, можно начать работу над другими задачами.

Вам будет нужно упаковать вещи, освободить старое помещение, договориться с перевозчиком о доставке мебели и оргтехники в новый офис и начать в нем работать. Эти действия относятся к последовательным задачам.

Заключение договора с телефонной компанией, покупка канцелярских товаров, рассылка сообщений о смене адреса поставщикам и клиентам, а также другие дела, которые можно делать независимо от основной работы, являются параллельными задачами.

## Записывайте мысли на бумаге

Создайте или приобретите простой шаблон для планирования действий по проекту. Люди уже давно осозна-



ли значение эффективного управления проектами, в результате появилось много полезных книг, рабочих тетрадей, готовых форм, используемых при планировании проекта, а также разработаны специальные компьютерные программы. Они могут помочь как при организации корпоративной вечеринки, так и при строительстве торгового центра или футбольного стадиона.

Возьмите чистый лист бумаги, лучше в клеточку или линейку. Постройте таблицу и в первом столбике перечислите по порядку все действия, которые необходимы для выполнения проекта, включая и сам проект. В заголовках других столбцов поставьте даты завершения всех задач. Вы можете выделить по столбцу на каждую неделю или на каждый месяц работы. Если проект срочный, создайте по столбцу для каждого дня. В этом случае вы каждые 24 часа отводите на очередную задачу.

### **Банкет**

Представьте, что вы собираетесь устроить шикарный банкет. Самое важное дело — найти и заказать ресторан. Определившись с местом и временем проведения, вы можете начать планировать меню, договариваться о ценах, рассылать приглашительные билеты и заниматься оформлением зала. Сделав первый шаг, вы приведете в действие весь проект.

В шаблоне планирования действий по проекту запишите в левый столбик все, что необходимо сделать для проведения банкета: от поиска ресторана до оформления столов. В заголовках других столбцов вы указываете недели и месяцы. Теперь вы имеете четкое представление о том, что и когда нужно сделать, чтобы праздник удался на славу.

Достаточно одного взгляда на эту таблицу, чтобы увидеть, какие дела еще не выполнены и укладываются ли вы в сроки. Этой таблицей могут пользоваться и те, кто

помогает вам в организации банкета. Зная, как идет процесс подготовки, они смогут закончить все необходимые дела в срок без проблем и задержек.

Создание и использование этого шаблона, как и тех, что вы найдете в любой системе управления проектами, позволит вам сэкономить массу времени и значительно повысит вашу эффективность. С его помощью вы сможете заранее обдумать возможные проблемы и предотвратить их появление.

## Определите срок выполнения каждой задачи

Разработав план проекта, подобрав команду, назначив каждому работнику задачи и указав порядок их выполнения, необходимо определиться со сроками. Выделите каждому делу определенный запас времени, чтобы можно было, не напрягаясь, вовремя его закончить. Чем важнее для проекта срок выполнения задачи, тем больше времени нужно предусмотреть. Большинство людей планирует свою работу, выделяя как минимум на 10% меньше времени, чем нужно. Если на выполнение проекта потребуется три недели, начиная, скажем, с пятницы, то задайтесь целью закончить его к среде или даже ко вторнику, то есть на два-три дня раньше запланированного срока. Всегда ждите появления ошибок в самую последнюю минуту. Знайте, что обязательно возникнут непредвиденные обстоятельства и всяческие задержки. Такой подход к планированию является отличительной чертой хорошего менеджера.

Многие из величайших битв, переворотов и других переломных событий в истории, от которых зависела судьба целых народов, закончились провалом только потому, что кто-то не предусмотрел времени, необходимого для осуществления всех замыслов. Не позволяйте этому случиться с вами.

## Предусмотрите возможность неудачи

Одним из наиболее важных навыков в управлении проектами является умение распознать будущие проблемы. Изучая свой проект, оцените каждую задачу и подумайте, что в ней может пойти не так. Здесь вам очень пригодится знание законов Мэрфи.

«Если какая-нибудь неприятность может произойти, она случается».

«Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше».

«Всякая работа занимает больше времени, чем вы думаете».

«Любое дело обходится дороже, чем предполагалось».

Чтобы заранее подстраховаться от возможных неприятностей, хорошенько подумайте, какие именно трудности и задержки могут повлиять на вашу работу. На каком этапе может возникнуть проблема, угрожающая успешному завершению всего проекта? Выяснив, где и когда могут случиться главные неприятности, приложите все усилия, чтобы этого не произошло. Решайте проблемы еще до того, как они появились и принимайте меры заранее.

## Разработайте «План Б»

Придумайте план на случай неудачи. Великий канцлер Германской империи Отто Бисмарк, объединивший разрозненные германские земли в единое государство, славился своим дипломатическим талантом. Чтобы ни произошло, у него всегда находился запасной план действий, который и получил название «План Бисмарка», или «План Б». Так же и вы, разрабатывая проект, обязательно создайте свой «План Б». Обязательно имейте в виду, что произойдет что-то непредвиденное и вам придется действовать не так, как задумано. Чем больше времени вы

потратите на создание запасного плана действий, тем лучше вы справитесь с любой внештатной ситуацией.

### ***Всегда имейте при себе запасной вариант***

Вы чувствуете себя свободнее, когда можете по-разному поступить в той или иной ситуации. Необходимо всегда иметь альтернативу для любого действия. Если об этом не позаботиться, вы можете оказаться в плену у собственного плана. Когда что-то пойдет не так, как задумывалось, вы будете бессильны что-либо изменить.

Многие великие проекты были осуществлены только благодаря тому, что было потрачено достаточно времени на обдумывание возможных неудач и способов их обойти. Столкнувшись с непреодолимыми трудностями, команда просто переключалась на второй план действий. При планировании проекта нельзя слепо верить в свою удачу. Надежда не имеет ничего общего со стратегией. Вспомните слова Наполеона. На вопрос, верит ли он в удачу, Бонапарт ответил: «Конечно, я верю в удачу. А именно в то, что она меня обязательно подведет. И я всегда это учитываю в своих планах».

## **Четыре главные проблемы**

Любой руководитель проекта в своей работе может столкнуться с четырьмя главными проблемами. Каждой из них можно избежать, если тщательно все обдумать на этапе подготовки.

1. *Недостаточно времени.* Источником первой проблемы является нехватка времени для выполнения проекта. Это первая причина, по которой многие проекты заканчиваются неудачей, а карьера менеджеров летит под откос. Надеясь на лучшее и уверовав в удачу, руководители проекта не предусмотрели запас времени, необходимый для того, чтобы качественно выполнить всю работу.

2. *Уверенность, что все будет хорошо.* Источником второй проблемы является уверенность в том, что все пройдет как по маслу. Как говорил Алекс Маккензи, «в основе любой неудачи лежат ошибочные предположения». Никогда не планируйте, что все произойдет именно так, как задумано. Обязательно ждите проблем. Запланируйте достаточно времени и средств на их решение.
3. *Спешка в конце проекта.* Третья проблема возникает в последние дни проекта, когда команда пытается стремительно выполнить все, что не успела. Работая в бешеном темпе, когда заканчиваются средства или время, вы непременно наделаете ошибок. Впоследствии придется не раз возвращаться к плохо сделанной работе. В результате времени на проект уйдет гораздо больше, чем если бы вы работали медленно, но верно, в первую очередь заботясь о качестве.
4. *Попытка сделать несколько дел сразу.* Четвертая проблема возникает, когда вы пытаетесь выполнить несколько задач одновременно, и в результате ни одна из них не бывает сделана хорошо. Либо вы берете на себя слишком много обязанностей, либо поручаете слишком много дел другому человеку. В любом случае многим задачам не уделяется должного внимания, а иногда и вся работа идет насмарку. Выполняйте в один момент времени только одно дело и не приступайте к другому, пока не сделаете это дело хорошо.

## Раскадровка проекта

Одним из лучших методов разработки проекта и управления процессом работы является «иллюстрированный сценарий». Впервые он появился на студии Уолта Диснея, где использовался в работе над фильмами и мультфильмами. Постепенно его стали применять и в других об-

ластях индустрии развлечений. «Иллюстрированный сценарий» — это графическое изображение проекта, которое можно повесить на стену, где все могут его видеть и комментировать. Для начала найдите стенд с пробковой поверхностью. Принесите кнопки или английские булавки. Вырежьте из бумаги несколько карточек двух видов: размером  $7 \times 13$  см и  $13 \times 20$  см. Также раздобудьте цветные фломастеры.

В центре крупных карточек фломастером напишите основные этапы проекта (пара слов, не больше). Расположите карточки на стенде вдоль верхней границы. Они чем-то похожи на названия глав в книге, и мы назовем их заголовками. У вас может быть от трех до десяти заголовков — по одному на каждый этап проекта.

Под каждым заголовком вы будете располагать маленькие карточки. На них нужно написать все действия по проекту. В конечном итоге вы получите наглядное представление вашего проекта, на котором видно, что и в каком порядке должно быть сделано. На каждой карточке с действием можно написать имя того, кто будет его выполнять.

В дальнейшем вы сможете как угодно передвигать заголовки и карточки с заданиями. Можно изменить их порядок или время выполнения, а также назначить другого исполнителя.

Вы можете наглядно представить проект и на простом листке бумаги. Нарисуйте вдоль верхней границы несколько больших прямоугольников и заключите в них основные этапы проекта. Под каждым расположите все связанные с ним задачи. Чем нагляднее будет ваш проект, тем легче будет им управлять.

## Персональная раскадровка

«Иллюстрированный сценарий» можно использовать и по-другому. Напишите на больших карточках фамилии всех членов команды. Расположите их вдоль верхней

границы стенда. Под каждой фамилией прикрепите маленькие листочки с задачами, которые должен выполнить этот работник. Не забудьте указать сроки. В результате каждый человек будет видеть, как связана его работа с деятельностью других. Будет ясно, кто и в какой срок должен выполнить ту или иную задачу.

Далее, вы выстраиваете задачи с учетом их приоритетности, начиная с той, которую необходимо выполнить в первую очередь.

На своих собраниях каждый раз анализируйте расположение задач на стенде. Иногда бывает полезно пересмотреть обязанности одного работника и передать их другому. Благодаря такому стенду каждый член команды четко представляет организацию всего проекта. Наглядный план действий будет стимулировать работу всей команды и позволит успешно выполнить проект к заданному сроку.

## **Пример многозадачного проекта: рассылка рекламных объявлений**

Хорошим примером может служить проект, который выполнила наша компания, применяя данную методику. Мы приняли решение организовать рассылку рекламных объявлений. Для начала мы собрали команду людей, которые должны были сделать всю работу. Затем написали на листе бумаги основные этапы проекта в порядке их очередности и для каждого указали время и сроки выполнения.

Вот как мы организовали наш проект.

Во-первых, необходимо было четко определить результат работы и цель, которую мы преследуем. Мы задались вопросом: «Какой идеальный результат мы хотим получить?» Представив этот результат в виде цели, мы начали делать все, чтобы ее достичь.

Во-вторых, нужно было определить целевой рынок и раздобыть список адресов потенциальных клиентов. Мы тут же решили, что данная задача является отдельным многозадачным проектом и отложили ее в сторону, назначив для этой работы отдельную группу людей.

В-третьих, требовалось разработать дизайн и содержание рекламного объявления. Мы придумали текст, выбрали фотографии и расположили их на листе. Посоветовавшись, мы решили сделать основной упор на качество товара и эффективность его продаж. Затем мы распределили работу между всеми участниками проекта.

В-четвертых, мы переписали и соединили все тексты и фотографии в один черновой вариант, который какое-то время дорабатывали.

В-пятых, мы отдали готовый вариант в рекламное агентство для окончательного оформления и верстки, чтобы он выглядел привлекательным для потенциальных клиентов.

В-шестых, нам нужно было где-то напечатать рекламные объявления. Мы получили предложения от трех типографий, сравнили их и выбрали лучшее.

## Отдельный проект

Решив, что составление списка адресов рассылки является отдельным многозадачным проектом, мы разбили его на четыре этапа. На первом этапе нужно было определить целевой сегмент рынка. Кому мы будем рассылать свои рекламные объявления? Первым делом необходимо было найти агента, торгующего рассылочными списками. Мы работали над списками рассылок до тех пор, пока до конца не определились с адресатами.

Далее нужно было составить свой собственный список и посчитать общее количество адресов. На третьем этапе мы выбрали компанию, занимающуюся прямой почтовой рекламой, которая должна была запечатать объявления в конверты и отправить по почте. На четвертом, заклю-



чительном этапе данного проекта нужно было распечатать список рассылок, получить из типографии рекламные объявления и отнести их вместе с готовым списком в рекламную компанию.

Можно подумать, что это довольно простой проект. Однако весь процесс, начиная с разработки дизайна, составления списка адресатов, поиска рекламной компании и заканчивая печатью в типографии и рассылкой по почте, занял почти четыре месяца и в среднем 200–300 часов рабочего времени каждого члена команды. Главной причиной нашего успеха была организация всей работы в виде проекта. При этом мы запланировали каждый свой шаг, распределили между собой все обязанности, задачи и действия по проекту.

## **Постоянно анализируйте и пересматривайте проект**

Последнее, что необходимо для успешного осуществления проекта, — это регулярные собрания всех членов команды. На них вы обсуждаете, как далеко продвинулись в работе, решаете возникшие проблемы и пересматриваете обязанности. Благодаря таким встречам мы смогли вовремя выпустить рекламные объявления и уложиться в бюджет. В любом проекте нужно постоянно проверять, все ли идет так, как задумывалось. Создав команду и распределив задачи между работниками, составьте график регулярных собраний. На них вы будете обсуждать успехи и трудности в работе команды. Какой бы хороший план вы ни составили в начале, обязательно появится необходимость изменять его в процессе работы.

## **Эффективное управление проектами**

Есть несколько факторов, от которых зависит эффективность управления проектом. Первый и самый глав-

ный из них — хорошее взаимодействие между членами команды, которые отвечают за различные участки работы.

## Ясность имеет большое значение

Ясность очень важна для хорошего взаимодействия членов команды. Это значит, что руководитель должен предельно четко и ясно излагать свои мысли. Нельзя допускать ни малейшей двусмысленности. Никогда не думайте, что люди сразу поймут, чего именно вы от них хотите. Постоянно задавайте вопросы и проверяйте, во всем ли они разобрались. Попросите каждого работника рассказать своими словами смысл услышанного. Всегда поддерживайте обсуждения и охотно отвечайте на любые вопросы. Пусть ваши люди спорят и отстаивают свою точку зрения. Чем более бурной будет дискуссия, тем успешнее будет работа и тем лучшего взаимопонимания вы добьетесь.

## Будьте последовательны

Всегда будьте последовательны в своих действиях. Руководитель проекта должен быть невозмутимым, оптимистичным, решительным и твердым. Чтобы научиться управлять людьми, необходимо развить в себе определенные лидерские качества. Вы должны сохранять спокойствие, когда дела идут неважно. Нужно постоянно напоминать себе, что если вы не контролируете то или иное дело, оно может остаться незавершенным. Если проект действительно важен, постоянно проверяйте каждую мелочь. Не думайте, что все идет по плану, пока лично в этом не удостоверитесь.

## Будьте требовательны

Хороший руководитель всегда прямо и открыто указывает членам своей команды на недостатки в их работе.

Не закрывайте глаза на то, что работник не выполняет своих обязанностей. Не делайте вид, что ничего не происходит. Не рассчитывайте, что все исправится само собой. Самые лучшие руководители очень требовательны, когда дело касается качества работы и сроков ее выполнения. То же самое относится и к вам. Старайтесь вовлечь каждого участника проекта в обсуждение общих успехов и неудач. Будьте готовы передать задания от одного члена команды другому. Распределите обязанности между людьми равномерно. Если один человек завален работой, а другой сидит сложа руки, будьте готовы изменить их обязанности так, чтобы каждый работал максимально эффективно.

## Смело высказывайте свое недовольство

Четвертым качеством хорошего менеджера, а также отличным лидерским качеством является *мужество*. По словам Уинстона Черчилля, «мужество справедливо считают главной из всех добродетелей, ибо все другие добродетели зависят от него». Вы должны смело брать на себя ответственность за результаты каждой задачи и упорно добиваться ее качественного выполнения.

## Вы можете достичь мастерства в любом деле

Будет нелегко научиться управлять проектами, если вы никогда раньше этого не делали. Но полученный навык впоследствии позволит сэкономить больше времени, чем вы потратите на его освоение, и положительно скажется на вашей карьере. Можно применять эти знания как в работе, так и в жизни, например при планировании своего отпуска. Вам обязательно понадобятся эти навыки при создании своего бизнеса. Используйте их в торговле, в работе над собой и во многих других областях жизни.

Способность запланировать, организовать и завершить проект, а также обеспечить эффективное управление всем его процессом имеет решающее значение для реализации вашего потенциала в работе и жизни. К счастью, управление проектами — это навык, который можно освоить посредством упражнений. Ничто не сможет вам помешать, если вы твердо решили идти до конца.

*Вы наверняка получите желаемый результат, если будете над этим работать. Однако вы должны по-настоящему его хотеть, и только его, а не еще сотню других не связанных с ним вещей.*

УИЛЬЯМ ДЖЕЙМС

## Практические упражнения

1. Научиться чему-либо можно только на практике. Определите, какой проект в бизнесе или в своей жизни вам хотелось бы осуществить, и попробуйте применить на нем все методы, изученные в данной главе.
2. Начинайте каждый проект с выяснения идеального результата, который вы получите, если он будет выполнен успешно.
3. Составьте подробный список всех этапов и задач проекта.
4. Нарисуйте наглядную схему проекта. Расставьте все действия последовательно, в порядке их выполнения.
5. Объедините в команду всех людей, чья помощь вам понадобится. Подробно обсудите с ними весь проект и определите для каждого круг обязанностей и сроки их выполнения.
6. Заранее определите те трудности, которые могут помешать успешному и своевременному выполнению

проекта. Найдите пути решения проблем до того, как они появятся.

7. Несите полную ответственность за выполнение тех проектов, которые жизненно важны для вашего будущего успеха и процветания компании. Примите решение достичь совершенства в управлении проектами и всегда поддерживать свои навыки на высоком уровне.



## Семь главных факторов, отнимающих время

В ходе исследований и опросов общественного мнения выяснилось, что существует семь главных факторов, отнимающих время. Научившись их контролировать, вы добьетесь больших успехов в своей карьере.

1. *Телефонные звонки.* Телефонные звонки возглавляют список. Когда звонит телефон, вы тут же перестаете думать о деле и отвлекаетесь. Положив трубку, вы чувствуете, что голова занята совсем другим, и вам трудно вернуться к работе.
2. *Нежданные посетители.* Нежданные или случайные посетители отнимают чрезвычайно много времени. Это обычно ваши коллеги или люди со стороны. Они заходят в кабинет, отрывают вас от дел, нарушают весь ход ваших мыслей и сводят на нет всю вашу эффективность. Порой они без умолку болтают о всяких пустяках и не дают вам работать.
3. *Совещания.* Совещания, как плановые, так и внеплановые, отнимают 40 и более процентов вашего времени. Они могут проходить регулярно или по случаю, с несколькими людьми или один на один, в офисе или коридоре. Как правило, совещания проводятся намного чаще, чем необходимо.
4. *Кризисные ситуации.* Огромное количество времени уходит на решение непредвиденных проблем. Как только вы принимаетесь за важное дело, обязательно случается какая-нибудь беда и отрывает вас от основной работы на час или больше.
5. *Промедление.* Промедление — вот, на что мы действительно впустую тратим время. Людям свойственно медлить, и этому есть множество причин. Мы остановимся на них подробнее в главе 8.

6. *Общение и пустые разговоры.* Общение отнимает огромное количество времени. Было посчитано, что на него уходит целых 75% рабочего дня. К сожалению, половина этого времени тратится на пустую болтовню, не имеющую ничего общего с работой. Из-за этого вы не успеваете сделать все свои дела.
7. *Нерешительность.* Нерешительность отнимает намного больше времени, чем думает большинство из нас. Из-за нее возникает дополнительная корреспонденция, ненужная бумажная волокита и новые задания, без которых вполне можно было обойтись. Нерешительность отнимает как ваше время, так и время других людей.

В этой главе вы познакомитесь с несколькими проверенными способами борьбы с каждым фактором, отнимающим время, за исключением промедления. Последнее, ввиду особой важности, вынесено в отдельную главу.

## Быстрый обзор

Давайте на несколько минут вернемся к тем методам управления временем, которые мы уже изучили.

### Изменение образа мыслей

В первой главе обсуждалась психология тайм-менеджмента. На данном этапе от вас требовалось принять твердое решение достичь совершенства в контроле над временем. Постоянно думайте о себе как о хорошо организованном человеке. Представляйте себя эффективным, успешным и продуктивным.

### Выяснение целей и задач

Чтобы работать наилучшим образом, вы должны четко определить цели и задачи, которые не противоречили бы



вашим стремлениями, жизненным идеалам и убеждениям. Чем больше целей вы себе поставите, тем лучше вы сможете организовать свое время, особенно если они будут соответствовать вашим ценностям.

Закон вынужденной эффективности гласит, что чем больше работы вы на себя берете, тем лучше вы выполняете самые важные задачи. Вы будете вынуждены работать продуктивно, чтобы успеть сделать все свои дела.

Этот же закон утверждает: «Никогда не хватает времени на все дела, но всегда есть возможность выполнить самые важные из них». Зная, что нужно сделать большую работу, вы в любом случае повысите свою эффективность.

## Тщательное планирование

Для достижения высокой продуктивности вам понадобится подробный план действий. В нем нужно расположить задачи по очереди в соответствии с приоритетом. Каждая минута, потраченная на планирование, сэкономит 10 минут рабочего времени.

## Расстановка приоритетов

Необходимо назначить каждому делу соответствующий приоритет и всегда работать только над самыми важными задачами. Применяйте правило 80/20 в работе. Отделите срочные задачи от важных. Выполняйте только те из них, которые принесут наибольшую пользу.

## Работать в течение всего рабочего дня

Важно уметь сосредотачиваться на самой важной задаче и не терять концентрации до самого конца. Навыки эффективного труда позволят вам успевать намного больше, чем может средний работник, и помогут достичь огромных успехов в жизни.

## Управление проектами

Серьезно подходите к организации больших проектов с участием нескольких человек. Используйте все методы, способы и идеи, которые уже знаете. Записывайте свои мысли на бумаге, выработайте привычку тщательно планировать и налаживать работу до того, как к ней приступить.

## На что вы тратите свое время

Как вы распоряжаетесь временем? Эксперт по тайм-менеджменту Майкл Фортино считает, что человек в среднем семь лет своей жизни проводит в ванной, шесть лет тратит на еду, пять лет на стояние в очередях, четыре года прибирается в доме и три года проводит на совещаниях. Целый год уходит на поиск пропавших вещей. Восемь месяцев тратится на просмотр рекламы. Шесть лет вы проводите в ожидании зеленого сигнала светофора; 120 дней уходит на то, чтобы почистить зубы. А вот главный сюрприз: в расчете на день вы тратите 4 минуты на разговоры с супругой и 30 секунд на общение с детьми.

## Сосредоточьтесь и не отвлекайтесь

Чтобы как-то изменить приведенные выше цифры в лучшую сторону, придется научиться бороться с расхитителями вашего времени. К примеру, избежать потерь в течение рабочего дня можно, постоянно спрашивая себя:

За что мне платят зарплату?

Для выполнения какой работы меня наняли?

Какова моя главная цель и самая важная задача на данный момент?

Что, по мнению руководства, я должен делать в эту минуту?

Для достижения каких результатов меня взяли на работу?

Способствует ли то, что я делаю, скорейшему осуществлению моих главных целей?

Самые важные вопросы — «За что я получаю зарплату? Ту ли работу я делаю, ради которой меня наняли?». Об этом вы должны спрашивать себя постоянно, с момента начала какого-либо дела и до его конца. Лучшее средство борьбы с расхитителями времени — слово «Нет!». Научитесь говорить «Нет» каждому делу, отнимающему ваше время, если оно не имеет отношения к главным целям.

## Семь способов справиться с телефонными звонками

1. Пользуйтесь телефоном только для работы. Быстро начинайте и заканчивайте разговор. Не болтайте по телефону в рабочее время. Пусть телефонные разговоры будут максимально полезны для дела. Когда вы еще учились в школе, телефон стал для вас средством связи с внешним миром. С его помощью вы общались с друзьями и могли легко завязать знакомство с представителем противоположного пола. Привычка долго болтать по телефону перешла и во взрослую жизнь. Тем не менее если вы хотите работать эффективно, то должны отказаться от этой привычки. Телефон — средство делового общения. Не давайте себе использовать телефон в других целях с 9 до 17.
2. Поставьте автоответчик. Узнавайте, кто звонит и чего хочет, прежде чем поднять трубку. Научитесь справляться с естественным любопытством, возникающим каждый раз, когда звонит незнакомец. Для начала

узнайте, с какой целью он звонит, и только после этого берите трубку.

3. Выделите для себя время, свободное от звонков. Если есть такая возможность, определите период, в течение которого сможете работать, не отвлекаясь на звонки. Не становитесь рабом телефона. Лучше всего было бы отключить телефон на время, необходимое для важной работы. Если телефонный разговор имеет большое значение, то человек вам обязательно перезвонит.
4. Указывайте точное время, когда лучше перезвонить. Не застав человека на месте, оставьте ему сообщение, в котором укажите, когда вам удобнее всего будет ответить на телефонный звонок. Если кто-то звонит и вы в этот момент заняты, пусть ваш секретарь спросит точное время, в которое вы должны будете перезвонить. Тогда не придется тратить драгоценные минуты на лишние звонки.
5. Группируйте звонки. Используйте преимущества кривой обучения. Сразу сделайте все нужные телефонные звонки. Не растягивайте это удовольствие на весь день. Можно накапливать неотвеченные вызовы до 11.00 утра, затем перезванивать с 11.00 до 12.00. Или не отвечайте на вызовы до 15.30 и начните перезванивать в 16.30.
6. Планируйте телефонные разговоры заранее. Составьте план разговора. Напишите главные вопросы на бумаге. Не теряйте времени на бесполезные разговоры и бесплодные звонки, когда вы забываете, зачем позвонили.
7. Записывайте все самое важное в блокнот. Преимущество всегда на стороне того человека, у которого есть подробные записи. Не отвечайте на звонок, не взяв ручку и блокнот. Тщательно запишите обсуждаемые вопросы, обязательно укажите мнение собеседника.

Не забудьте записать все числа, даты, сроки и суммы, о которых идет речь. В будущем эти записи могут оказаться чрезвычайно полезными.

## Что делать с посетителями

На втором месте в списке главных расхитителей времени стоят случайные посетители. Вот пять методов, которые помогут вам с ними справиться.

1. Определите время для спокойной работы. Прежде всего выясните, в какие часы вам необходима полная концентрация на работе. Запретите тревожить вас в это время. Повесьте на дверь табличку «НЕ БЕСПОКОИТЬ». Дайте всем понять, что вам ни в коем случае нельзя мешать, когда вывешена табличка.
2. Сразу же вставайте навстречу посетителю. Увидев, что входит неожиданный посетитель, вставайте и направляйтесь к выходу. В нашей компании был один менеджер, который ходил из кабинета в кабинет и подолгу со всеми болтал. При этом он был одним из самых неинтересных собеседников в мире. Хотя и парень он был неплохой, но все знали, что, присев за ваш стол, он будет без умолку болтать как минимум полчаса. В конце концов я придумал, что можно сделать в этой ситуации. Когда этот менеджер открывал дверь в мой кабинет, я вставал и выходил из-за стола со словами: «Рад тебя видеть, но я ухожу. Пройдемся вместе по коридору». Затем я действительно выходил в коридор и шел до туалета или другого кабинета. При этом я оставался там столько, сколько было нужно, чтобы тот менеджер ушел. Так я смог сэкономить огромное количество времени, что не удавалось моим коллегам.
3. Подводите беседу к концу. Когда вы чувствуете, что разговор затягивается, скажите: «Я еще хочу кое-что рассказать, пока ты не ушел». После чего встаньте

и проводите посетителя до дверей. Придумайте, чем закончить разговор, пожмите руку и возвращайтесь к работе. Можно сказать и так: «Мне нужно показать тебе кое-что до того, как ты уйдешь». После этого нужно выйти из кабинета и показать посетителю какой-нибудь журнал, цветок или новую тумбочку в коридоре. Затем развернуться и оставить его одного.

4. Установите время для посещений. Чтобы общение с коллегами приносило больше пользы, определите удобное для этого время. Заранее обговорите, когда будет лучше побеседовать. Назначьте время посещения для своих подчиненных. Пусть они знают, в какие часы ваша дверь для них открыта и они могут к вам обратиться.
5. Не тратьте чужое время. Старайтесь как можно реже отвлекать других людей от работы. Если нужно побеспокоить кого-то, в начале вежливо поинтересуйтесь: «Может, мне лучше зайти попозже?» Если коллеги в свою очередь спросят, не заняты ли вы, обязательно дайте им понять, что очень цените такое отношение. Удивительно, как много времени мы отнимаем друг у друга, сами того не сознавая.

## Как не тратить впустую время на совещаниях

Совещания занимают третье место в списке дел, отнимающих ваше время. Бывает, что 50% рабочего времени уходит на разного рода собрания. При ближайшем рассмотрении становится ясно, что только половина из них приносит пользу. Это значит, что 25% рабочего времени тратится впустую.

Однако без совещаний нельзя обойтись. Они необходимы в любом бизнесе. Собравшись вместе, люди обмениваются информацией, узнают, как продвигается работа,

и решают проблемы. Тем не менее очень важно правильно организовать совещание и сделать его максимально эффективными.

## Сколько стоит одно совещание

Чтобы рассчитать стоимость одного совещания, нужно сложить почасовые ставки всех сотрудников и умножить на длительность совещания в часах. Совещание — это мероприятие, требующее определенных затрат, и оно должно приносить реальный доход.

Допустим, вы собрали вместе десять человек. Каждый из них в среднем зарабатывает 20 долларов в час; 20 умножить на 10 будет 200 долларов в час. Это и есть цена, которую вы заплатите за совещание. У вас должна быть для этого действительно важная причина.

Подумайте заранее, оправданны ли такие затраты. С какой целью вы хотите оторвать людей с такой часовой ставкой от работы на такой период времени?

Постоянно думайте о совещаниях как об объекте инвестиций, у которого должна быть определенная доходность. Относитесь к ним точно так же, как если бы вы тратили деньги компании, потому что, прямо или косвенно, так оно и есть.

## Семь способов повысить эффективность совещаний

Ниже описаны семь способов, которые помогут вам сделать совещания более результативными.

1. Вы уверены, что совещание необходимо? По прошествии времени часто оказывается, что оно было ненужным. Обычно можно достичь своей цели и другим путем. Иногда достаточно разослать уведомления сотрудникам или сообщить важные сведения по общей связи. В конце концов поговорите с каждым отдельно. Если без совещания можно обойтись, не собирайте

людей понапрасну. Если все-таки совещание совершенно необходимо, подумайте: «А является ли мое присутствие на нем обязательным?» Если ответ отрицательный, просто не ходите на него. Если кто-то еще может не ходить на совещание, сообщите ему об этом.

2. Составьте повестку дня. Если уверены в необходимости совещания, определите цели, ради которых оно проводится, и составьте план его проведения. Следующий способ поможет вам лучше организовать совещание. Напишите одним предложением на бумаге главную цель. Начните так: «Мы собрались, чтобы решить следующую задачу...» Далее припишите содержание задачи.

Это очень хорошо дисциплинирует. Составьте список всех вопросов, которые нужно обсудить. Напротив каждого вопроса поставьте фамилию ответственного лица. Если будет возможность, разошлите повестку дня всем участникам за сутки до совещания. Тогда каждому будет известно, какова цель совещания и что от него требуется. То же самое касается и личных встреч. При случае предоставляйте список обсуждаемых вопросов начальнику, подчиненному, клиенту и поставщику.

Вы можете планировать повестку дня вместе со своим руководителем. Я освоил этот метод много лет назад, будучи младшим менеджером. До этого я и начальник могли потратить целый час на обсуждение вопроса, по несколько раз возвращаясь к одному и тому же. С повесткой дня все стало намного проще. Мы за 15 минут смогли обсудить все то, на что раньше у нас ушло бы не меньше часа.

Иногда я повестку распечатывал. Иногда — ксерокопировал свои записи, отдавал начальнику и говорил: «Вот, что мне хотелось бы с вами обсудить». Затем мы говорили обо всем, переходя от вопроса к вопросу, и принимали решение по каждому пункту. После этого я



покидал его кабинет и возвращался к работе. Начальник высоко ценил такой подход. И он всегда был рад меня видеть, зная, что я не отниму много времени.

3. Назначьте точное время совещания. Если назначили время проведения с 8 до 9, то и начинайте ровно в 8, а заканчивайте ровно в 9. Хуже всего, когда собрание начинается в срок, а заканчивается неизвестно когда. А вот и еще одно правило: никогда не ждите опоздавших. Представьте, что они вообще не придут, и начинайте в назначенный час. Несправедливо наказывать всех собравшихся, заставляя ждать тех, кто опоздает или вообще не придет. Во многих компаниях принято закрывать дверь в зал заседаний в момент начала совещания. Опоздавшие сотрудники вообще на него не попадают. Зато они уж точно придут вовремя в следующий раз.
4. Сначала обсуждайте самые важные вопросы. При составлении повестки дня используйте правило 80/20. Пусть 20% самых важных дел будут рассмотрены в первую очередь. Тогда, если у вас не хватит времени на все вопросы, вы выполните свою цель на 80%.
5. Составляйте заключение по каждому вопросу. Обсудив вопрос, обязательно сделайте по нему вывод. Добейтесь согласия по каждому пункту, еще раз перечислите все, что решили по обсуждаемому вопросу, и только после этого переходите к следующему.
6. Раздайте поручения. Приняв решение, назначьте исполнителем конкретного человека и установите сроки. Помните: обсуждение и согласование обязанностей без указания срока — бесполезный разговор. Четко определите, кто, что и когда должен выполнить.
7. Ведите записи. Один из способов получить максимальный эффект от совещания заключается в ведении протокола обсуждений. Можно кратко описать вопросы

и принятые решения после совещания, когда появится свободное время. Эти записи вам очень пригодятся в дальнейшем и помогут лучше разобраться в том, что вы до конца не поняли. Как повестку, так и протокол собрания лучше передать всем участникам, чтобы они четко представляли себе свои задачи и сроки их выполнения.

## Как бороться с кризисными ситуациями

Непредвиденные проблемы или кризисные ситуации отнимают огромное количество времени как на работе, так и дома. С проблемой будет справиться намного легче, если запланировать возможность ее появления заранее. Мы обсуждали эту тему в шестой главе. При планировании проекта обязательно спрашивайте себя: «На каком этапе могут возникнуть проблемы и как мы будем их решать?», «Что самое страшное может случиться в течение следующих шести, девяти или двенадцати месяцев?», «Где могут возникнуть самые серьезные неприятности?».

### Планируйте самое худшее

Все великие полководцы умели заранее предусмотреть проблемы, с которыми они могут столкнуться. Они всегда имели при себе продуманный план действий на случай неудачи, и если она таки случалась, немедленно переключались на этот план.

Плохие руководители не уделяют внимания возможным неприятностям. Они верят в удачу и поэтому часто не в силах справиться с навалившимися проблемами. Иногда отсутствие продуманного заранее плана по выходу из кризиса оказывается губительным как для проекта, так и для вашей карьеры.

Кризисные ситуации случаются часто, и в этом нет ничего удивительного. Ни одной компании еще не удалось их полностью избежать. Но кризис, повторяющийся регулярно, — это уже признак плохого управления и слабой организации. Если одна и та же проблема возникает более одного раза, нужно обязательно проанализировать свою работу и найти в ней слабые места. Почему проблема повторяется снова и снова? Вы должны принять все необходимые меры, чтобы этого больше не случилось.

## Стратегии антикризисного управления

Последовательность действий в критической ситуации включает в себя следующие шаги.

1. Подумайте, прежде чем что-то сделать. Помните, необдуманный поступок — причина всех неудач. Сделайте глубокий вдох, успокойтесь и взгляните на проблему со стороны. Не бросайтесь сломя голову к телефону, напротив, остановитесь и подумайте. Вы должны предельно ясно увидеть проблему, прежде чем что-то предпринять.
2. Делегируйте ответственность. Есть такое правило: «Если нет необходимости что-то решать, то лучше вообще ничего не решать». Если можете перенести ответственность на кого-то другого, обязательно сделайте это. Возможно, ваш сотрудник лучше справится с ситуацией, а может быть, это вообще входит в его обязанности.
3. Опишите проблему на бумаге. Что бы ни случилось, опишите это на бумаге. Так вы сможете спокойно и объективно подойти к решению проблемы. Подробно и точно опишите суть проблемы и только после этого начинайте действовать.
4. Соберите все факты. Не делайте ничего наобум. Факты — это главное, что может помочь в любой внеш-

татной ситуации. Ответьте на такие вопросы: «Что случилось?», «Когда это случилось?», «Где это случилось?», «Как это произошло?», «Почему это произошло?», «Кто при этом присутствовал?».

Помните, факты никогда не врут. Чем больше фактов вы соберете, тем лучше сможете решить проблему.

5. Разработайте стратегию. Подумайте, как можно предотвратить беду. Пусть каждый сотрудник знает, что он должен делать в кризисной ситуации. Когда кризис случается в первый или второй раз, то требуется опыт, большая сноровка и много сил, чтобы его преодолеть. Но если такая ситуация возникает периодически, то в ваших силах принять меры по ее предотвращению. Вы должны организовать своих людей так, чтобы они могли справиться с проблемой в ваше отсутствие.

## **Излишняя общительность может перечеркнуть вашу карьеру**

Общение также отнимает огромное количество рабочего времени. Если вы прослывете слишком разговорчивым, то это может повредить вашей карьере. Большинство людей отнимают много времени как у коллег, так и у самих себя. Они выполняют меньше работы, чем нужно, поэтому и много общаются. Вот несколько способов сократить затраты времени на пустые разговоры.

### **Общайтесь в подходящее время**

Общайтесь с коллегами, когда пьете кофе, в обеденный перерыв или после работы. Если увлеклись беседой в рабочее время, мысленно прикажите себе: «За работу» — и прервите разговор такими словами: «Думаю, мне пора вернуться к работе». Просто поразительно, как часто после этого все принимается за дело.

Постоянно спрашивайте себя: «За это ли мне платят зарплату?», «Если бы мой начальник видел меня сейчас, что бы я делал?», «Если бы начальник сидел вон на том стуле, стал бы я продолжать беседу и дальше?». Если бы не стали, то, скорее всего, вас наняли вовсе не для этого.

## Как быть с работниками умственного труда

Бывают случаи, когда общение оказывается исключительно полезным. В любом случае нужно обсуждать возникающие вопросы с работниками умственного труда. Вы абсолютно правильно распорядитесь временем, если разговор поможет вам решить рабочие проблемы. Но говорить нужно только о деле, а не о последнем футбольном матче или рыбалке в прошлый выходной. Любое общение с работниками умственного труда должно быть направлено только на будущий результат вашей совместной деятельности.

Сократу принадлежит одно известное высказывание: «В споре рождается истина». Его можно применить и к диалогу. Потратив на обсуждение проблемы несколько минут, вы получите о ней более полное представление и сможете выработать правильный план действий.

## Нерешительность и неумение принимать решения

Важными факторами, отнимающими время, являются нерешительность и неумение принимать решения. Из-за них мы очень многое теряем в своей жизни. Основным правилом в принятии решений является следующее: 80% проблем должны решаться сразу, только 15% решений можно отложить на потом, а 5% решений можно вообще не принимать.

## Четыре типа решений

1. Решение, которое можете принять только вы. Никто другой не имеет таких полномочий, и вы просто обязаны принять это решение. Это неизбежно.
2. Решение, которое может принять кто-то другой. Один из лучших способов воспитать нужные качества у подчиненных, такие как профессионализм, дальновидность, здравый смысл и рассудительность, — это позволить им принимать важные решения. Кстати, тот же подход можно использовать и в воспитании детей. Перекаладывайте ответственность за принятие решения на другого человека при первом удобном случае, особенно если в случае ошибки не будет серьезных последствий.
3. Решение, результаты которого могут быть катастрофическими. К третьему типу относятся те решения, которые вы не вправе принимать. В случае ошибки последствия могут быть ужасными. Некоторые из таких решений могут привести к банкротству компании. Ваша оплошность будет непоправима. Нельзя принимать решение, когда его последствия будут слишком серьезными.
4. Срочное решение. К четвертому типу относятся решения, которые вы должны принять как можно скорее. Это касается тех случаев, когда промедление смерти подобно. Положительный исход принесет колоссальную пользу вам или компании. Но помните, если нет необходимости что-то решать, то лучше вообще ничего не решать.

## Как правильно принимать решения

### *Делегируйте принятие решений*

Перекаладывайте принятие решения на другого при первой же возможности. Помните, решив один вопрос

по какой-то проблеме, вы будете заниматься этой проблемой и дальше. Постарайтесь не принимать решений, если это может сделать кто-то другой.

### ***Установите срок для принятия решения***

Если не можете сразу решить вопрос, установите для этого конкретный срок. Например, вам нужно решить проблему, а вы не можете, так как не хватает нужных сведений. Сообщите своему собеседнику: «Я не могу ничего сказать прямо сейчас, но во вторник в 12.00 ответ будет готов». Сделайте все необходимое, чтобы принять решение к указанному сроку.

### ***Соберите все факты до того, как принять решение***

Как уже говорилось, соберите все факты. Это должны быть реальные факты, а не предположительные или наиболее вероятные. Они должны быть настоящими. Собрав достаточно фактов и сведений по проблеме, вы намного лучше сможете ее решить.

Большинство неудачных решений было следствием того, что не хватило информации. Сам процесс сбора сведений позволит вам ближе подойти к наилучшему решению.

### ***Смело идите вперед***

Принятие решений требует мужества. Вы вплотную сталкиваетесь с неопределенностью. В каждом случае есть вероятность ошибки. Но человек не может добиться чего-нибудь в жизни, не предприняв рискованных шагов. Успешные менеджеры всегда твердо знают, что делать. Трудно представить нерешительного и слабовольного человека на месте руководителя.

### ***Преодолейте страх перед неудачей***

Несколько лет назад в журнале *American Management Association* были опубликованы результаты одного иссле-

дования, которое проводилось с целью выяснить, что отличает менеджера, быстро продвигающегося по службе, от менеджера-неудачника. Оказалось, что одним из главных качеств преуспевающего менеджера является решительность в принятии решений, особенно в сложных ситуациях. Те менеджеры, которые не поднимались по службе, старались не принимать решения, поскольку очень боялись ошибиться.

Обе группы менеджеров были протестированы. В тестах нужно было ответить на вопросы, касающиеся профессиональной деятельности. Оказалось, что обе группы хорошо справились с заданиями. На бумаге они смело принимали правильные решения.

Таким образом, преуспевающих менеджеров отличала их готовность принять решение и действовать на свое усмотрение. Они не столько боялись совершить ошибку, сколько упустить нужный момент. Менеджеры-неудачники так переживали возможность ошибки, что не делали вообще ничего. Имея те же способности и необходимый опыт, они не получали ответственных должностей.

Чтобы принять решение в нужный момент, надо относиться к проблемам проще. Не анализируйте каждую мелочь. Иногда бывает лучше принять не самое лучшее решение, но сделать это сейчас же, не откладывая на неопределенный срок.

## Пять дополнительных способов сэкономить время

1. Делайте покупки все сразу. Лучше все покупать за раз, чем растягивать посещение магазинов на несколько дней. Покупайте все необходимое в один заход. Кстати, самым лучшим временем для покупки продуктов является вечер вторника. Почему? После выходных в магазин завезли новые продукты. Поэтому во вторник выбор намного больше, чем в другие дни. Кроме того,



в этот день не бывает больших очередей и можно быстро все купить.

2. Группируйте свои дела. Если накопилось много дел, то лучше выделить побольше времени, чтобы сделать их все сразу, чем планировать одно на сегодня, другое на завтра и так на неделю вперед.
3. Не отнимайте время у других. Спросите себя: «Какие мои действия отнимают время у других?» Обычно мы неосознанно тратим чужое время, так как не думаем о его ценности. Мы часто ворует время других людей, сами того не замечая.

Если вы руководитель и перед вами отчитываются ваши подчиненные, не заставляйте их ждать, пока вы освободитесь, и никогда не опаздывайте на собрания. Чем больше уважения вы проявите к персоналу, тем сильнее они будут чувствовать свою ценность и значимость. То же относится и к вашим близким. Всегда цените время членов семьи и своих друзей.

Спрашивайте себя: «Каким образом я отнимаю время у своего начальника? У своих сослуживцев? У подчиненных? У жены? У детей? У других людей?» В будущем постарайтесь больше этого не делать. Если вам интересно, спросите у коллег: «Каким образом я трачу ваше время?», «Как мне распорядиться своим временем так, чтобы не тратить ваше?». И не удивляйтесь тому, что они вам ответят.

4. Будьте пунктуальны. Только 2% людей никогда не опаздывают, и за это их все уважают. Пунктуальность — признак профессионализма и хорошего воспитания. Выработайте привычку всегда приходить вовремя. Помните, если вы не вышли пораньше, то обязательно опоздаете. Не существует такого опоздания, которое можно объяснить. Оно всегда является следствием невнимательности к людям и плохой самоорганизации.

5. Делайте все быстро. Приучитесь работать в темпе. Придайте себе ускорение. Помните, хорошая скорость очень важна для достижения успеха. Быстро прибирайтесь в доме, и вообще, делайте в темпе все домашние дела. Чем больше вы успеваете сделать и чем быстрее у вас это получается, тем энергичнее вы становитесь, в результате чего ваша продуктивность растет.

Чем больше вы успеваете и чем быстрее работаете, тем лучше вы себя чувствуете. Большинство успешных людей выполняют свои задачи с большей скоростью, чем неудачники. При этом те и другие могут делать одно и то же, но объем проделанной работы будет существенно отличаться. Эффективные работники могут сделать больше за меньшее время и в результате получают более высокую зарплату и продвижение по службе. Хорошая скорость очень важна для достижения успеха.

Всегда старайтесь экономить время. Постоянно боритесь с теми факторами, которые его отнимают. Только тогда у вас будет достаточно времени на достижение целей, которые наиболее важны для вашего успеха и счастья. Только тогда вы сможете достичь совершенства в управлении временем.

*Ничто не сделает вашу жизнь столь эффективной, кроме концентрации всей вашей энергии на достижении немногих самых важных целей.*

НИДО КУБЕЙН

## Практические упражнения

1. Примите твердое решение свести к минимуму или устранить влияние всех факторов, на работе или в жизни, которые не дают вам направить свои силы на достижение успеха.

2. Планируйте заранее каждое совещание, которое вы проводите или на котором присутствуете. Составляя повестку, определите самые важные вопросы и всегда заканчивайте каждый из них назначением обязанностей и сроков выполнения.
3. Не становитесь рабом телефона. Всегда узнавайте, кто звонит, прежде чем взять трубку. Составляйте план каждого делового звонка.
4. Работайте не отвлекаясь. Не позволяйте себе отвлекаться на пустые разговоры, если только они не относятся к делу.
5. Быстро принимайте решения. Будьте готовы к тому, что придется вносить исправления в процессе работы. Лучше любое решение, чем никакое.
6. Решайте проблемы по мере их поступления. Соберите факты, обдумайте все сведения и принимайтесь за дело.
7. Придайте себе ускорение. Делайте все быстро. Всегда помните, что и к какому сроку должны успеть. Постоянно держите в уме, для чего вас наняли и каковы будут результаты вашего труда.

# Борьба с промедлением

Самое главное — это целенаправленность. Поставьте реальную и стоящую цель и полностью посвятите себя ее достижению.

*Джеймс Аллен*

Промедление отнимает очень много нашего времени. Мы все не раз слышали об этом. Медлительность — первая причина того, что многие люди проживают жизнь в тихом отчаянии и умирают в бедноте. А ведь причина не в том, что они не знают, как добиться успеха. Большинство из нас хорошо представляют, что нужно для улучшения ситуации в жизни и на работе. Беда в том, что мы постоянно находим причины, чтобы этого не делать. Это продолжается до тех пор, пока не становится слишком поздно. В конце концов у нас не остается времени ни на что.

Вам обязательно нужно развить в себе *чувство срочности*. Это внутренний двигатель, который заставляет быстро начинать и выполнять любое дело. Чувство срочности — враг промедления и лучшее средство против него. Оно пригодится в работе не меньше, чем все остальные ваши способности.

## Смените плохую дорогу на скоростную магистраль

Не так давно среди 104 директоров компаний проводился опрос. Его целью было выяснить, какие качества необходимы молодому работнику, чтобы его быстро продвигали по службе. Каждому участнику раздали списки, содержащие пятьдесят черт характера и стилей поведения, из которых нужно было выбрать самые необходимые для карьерного роста.

Результаты оказались довольно любопытными: 84% опрошенных отдали свое предпочтение двум основным деловым качествам.

Первое качество звучало как «умение отличить существенное от несущественного». Другими словами, это способность правильно расставить приоритеты при планировании своего времени. Менеджеры часто заставляют своих подчиненных работать над чем-то совершенно неважным, в то время как главные цели остаются невыполненными. Многие компании имеют слишком много персонала и слишком малую эффективность работы только потому, что работники тратят большую часть времени на задачи с низким приоритетом.

Вторым качеством по результатам опроса стало «умение быстро выполнить задачу». Это способность схватить мяч и бежать с ним, ни секунды не сомневаясь. Каждый человек в душе стремится работать хорошо, но благими намерениями выложена дорога к неудачам. Только ваши действия имеют значения и только те из них, которые направлены на выполнение самых важных задач.

## Возьмите дело в свои руки

Однажды я председательствовал на ежегодном съезде представителей крупных торговых организаций. При

входе каждому человеку давали маленькую деревянную дощечку, на которой были слова «Возьмите дело в свои руки». Дощечки раздавались людям, которые собирались когда-нибудь приняться за дело. Получив эту дощечку, они «брали работу в свои руки» и больше не могли откладывать ее на будущее.

Умение определять важнейшие задачи, а затем быстро их выполнять поможет вам продвигаться по карьерной лестнице намного быстрее, чем любые другие навыки.

## Приобретите репутацию быстрого и надежного работника

Кем бы вы ни являлись: торговым агентом, простым служащим или владельцем собственного бизнеса — в любом случае, если все узнают, что вы работаете быстро и качественно, вам больше не придется беспокоиться о деньгах, карьере и успехе. Получив известность быстрого и надежного партнера, вы сможете сами выбирать, с кем и на каких условиях работать. Умея правильно расставлять приоритеты и быстро выполнять задачи, вы сможете использовать самые благоприятные возможности и добиться успехов.

## Способы борьбы с нехваткой времени

Сегодня самым большим дефицитом среди работающих людей является время. Мы страдаем от нехватки времени. Порой у человека есть все, что нужно для счастья, но воспользоваться этим некогда. Поэтому свободное время для многих сейчас важнее, чем высокая зарплата.

Если работник может сэкономить больше времени для компании, то его труд лучше оплачивается. Когда организация поставяет товары, оказывает услуги и отвечает

на наши пожелания быстро, мы ценим такое сотрудничество очень высоко. Мы неосознанно воспринимаем скорость реакции на наши запросы как показатель качества товаров и услуг компании. Чем быстрее и расторопнее торговый агент, тем умнее он нам кажется. Поэтому покупатели охотнее купят его товар и заплатят более высокую цену, почти не торгуясь.

Напротив, если компания долго не отвечает на наши запросы и работает медленно, мы думаем, что у нее есть проблемы в организации и управлении. Мы предполагаем, что у компании плохие менеджеры. То же самое приходит в голову при мысли о ее товарах и услугах. Их ценность в наших глазах ниже, чем у товаров тех фирм, которые работают быстрее.

## Время имеет значение

Почти в каждом современном договоре есть такое положение: «В данном соглашении условие о сроке является существенным». На сегодняшний день время играет огромную роль во всех наших делах.

Научившись преодолевать свою медлительность, вы сделаете важный шаг вверх по лестнице успеха. Без этого навыка вы просто не сможете добиться ничего стоящего. К счастью, медлительность — это всего лишь привычка, с которой можно успешно бороться. Чувство срочности — не более чем привычка, и его можно в себе развить.

## Чувство срочности

Развивать чувство срочности лучше в шесть этапов. Каждый из них поможет вам запрограммировать свое сознание и создать необходимую мотивацию. В результате вы сможете побороть инерцию и научитесь быстро выполнять самые важные задачи.

## Поставьте себе настоящую цель

Поставьте для себя цель, которой вы действительно очень хотите достичь. Для мотивации в первую очередь нужен мотив. Главная причина промедления — это отсутствие четкой цели, ради которой человек готов работать столько, сколько понадобится.

Многие люди постоянно затягивают работу только потому, что на самом деле им это не нужно. Они стараются под любым предлогом не приступать к делу. Обязательно учтите это, когда будете использовать свою цель в качестве главного мотива. Чем больше у вас целей, тем меньше вы будете тянуть резину и откладывать на завтра. Поставив перед собой несколько задач, вы приведете в действие Закон вынужденной эффективности. Вы будете работать быстрее и эффективнее только потому, что надо будет так много успеть за короткий срок.

## Представляйте задачу уже выполненной

Можно запрограммировать свое подсознание на борьбу с промедлением с помощью визуализации. Мысленно нарисуйте картину, на которой ваша цель уже осуществилась. Представьте свои чувства и эмоции в момент завершения. Чем сильнее вы переживете будущую радость, тем легче будет сосредоточиться на работе. Чем четче вы представите выполненную задачу, тем энергичнее будете над ней работать. Яркие картины будущего удовольствия приведут в действие все силы вашего сознания и не позволят вам отвлекаться от дела.

К примеру, задавшись целью заработать столько-то денег к такому-то числу, вы должны будете представить, как их потратите, что себе купите, куда поедете отдыхать и как повеселитесь. В результате появится внутренняя мотивация, необходимая для работы над достижением



цели. Так вы задействуете силу воли, которая поможет претворить мечту в реальность.

## Используйте самовнушение

Используйте силу самовнушения для развития чувства срочности на подсознательном уровне. В начале каждого крупного дела несколько раз повторите: «Сделай это немедленно!», «Сделай это немедленно!», «Сделай это немедленно!».

Клемент Стоун, владелец состояния в 800 млн долларов на продаже страховок, начинал свою карьеру продавцом газет на улицах Чикаго. В своей книге «Добейся успеха с помощью позитивного самовосприятия» (Success Through a Positive Mental Attitude)<sup>1</sup> он писал, что смог выбраться из бедности и стать одним из самых богатых людей в мире благодаря тому, что постоянно повторял себе «Сделай это немедленно!».

Сотрудники Combined Insurance Company of America, имеющей филиалы в США и по всему миру, каждое утро собираются вместе и по пятьдесят раз выкрикивают: «Сделай это немедленно!», после чего начинается рабочий день. Этот лозунг оказывает огромное влияние на продуктивность как простых служащих, так и торговых агентов. Вернувшись на свое рабочее место, они мысленно продолжают его повторять. Многие успешные люди по всему миру считают, что обязаны своим успехом знакомству с Клементом Стоуном и его девизом «Сделай это немедленно!».

Можно выработать любую привычку, постоянно повторяя соответствующие утверждения и представляя мысленные картины. Настанет момент, когда ваше подсознание воспримет эти слова и образы как команды, которые станут вашими новыми принципами в работе.

---

<sup>1</sup> Хилл Н., Стоун К. Добейся успеха с помощью позитивного самовосприятия. — М.: Попурри, 2007.

Очень скоро вы увидите, что чувство срочности для вас так же естественно, как привычка дышать.

## Установите жесткие сроки

Назначьте для себя сроки выполнения важных задач. Живите по расписанию. Скажите другим людям, что и к какому числу закончите. Вы сразу почувствуете, как усилится ваша мотивация. Мы намного больше стараемся, если боимся кого-то разочаровать. Очень часто обещание выполнить работу в срок, данное другим людям, имеет больше силы, чем обещание самому себе.

Четкая и продуманная цель воздействует на подсознание. Вы почувствуете, что волей-неволей стараетесь поскорее выполнить работу. Назначив срок, вы заставите свое подсознание бороться с вашей медлительностью.

## Не выдумывайте отговорку

Для любого промедления, как правило, существует рациональное объяснение. Рационально объяснить — значит представить в выгодном свете действие, на самом деле для общества неприемлемое.

Вы всеми силами пытаетесь оправдать свое нежелание работать. У ленивых людей всегда есть уважительная причина для того, чтобы ничего не делать. Не позволяйте себе такой роскоши. Посвятите себя работе и забудьте про отговорки. Даже не думайте, что можете оторваться от нее. Никогда не ищите оправданий тому, что работа не выполнена в срок.

## Вознаграждайте себя за выполненную работу

Создайте свою систему поощрений. Вознаграждайте себя каждый раз, когда закончите очередной этап или целиком выполните работу. Вы действительно можете запрограм-

мировать в себе стремление начать дело и выполнить его до конца. Всего лишь вознаграждайте себя за каждый шаг в этом направлении.

В поведенческой психологии это явление называется условным рефлексом. Методика применения условных рефлексов эффективна как в тренировке людей, так и в дрессировке животных. Вы тоже можете ее использовать, чтобы развить определенные навыки. Для этого нужно создать результат для каждого действия. Вознаграждение — это результат, ради которого вы и дальше будете делать то же самое. Напротив, наказание или какие-то неприятные ощущения могут отучить вас от определенных действий. Со временем формируется нужная привычка, и реакция становится автоматической.

### ***Использование вознаграждений для развития хороших привычек***

Не менее 95% всех ваших действий обусловлено хорошими или плохими привычками. Одним из способов достичь успеха является развитие хороших привычек, которые будут вами управлять. Привычку все делать быстро можно выработать, вознаграждая себя за каждое хорошее действие, пока это не впечатается в подсознание.

Чтобы создать систему поощрений, нужно всего лишь немного напрячь воображение. Например, делая большую работу в пять этапов, вознаграждайте себя за выполнение каждого из них. В качестве поощрения можно позволить себе попить кофе, пройтись по офису или пообедать. Выполнив большую задачу или этап большого проекта, можно вознаградить себя походом по магазинам, долгожданной покупкой, ужином в ресторане или даже отдыхом на море со своей семьей.

Запустив в действие систему поощрений и не давая себе поблажек до завершения всей задачи или ее этапа,

вы в конечном итоге почувствуете огромное желание поскорее приступить к делу и работать, не останавливаясь, до самого конца. Вы перестанете обращать внимание на усталость и будете думать только о том, какое удовольствие получите от награды.

***Как звонить по телефону,  
когда этого очень не хочется***

Простая система поощрений может помочь торговым агентам, которые не любят разговаривать по телефону с потенциальными клиентами. Для начала нужно назначить время и место для неприятных телефонных звонков. Вашей целью будет позвонить определенному количеству людей, назначить столько-то встреч или заключить столько-то сделок. После каждого телефонного разговора можно позволить себе маленький глоточек кофе. Чем больше времени проходит, тем быстрее вам захочется выполнить все звонки, пока кофе не стал холодным.

А вот еще одна техника. Возьмите печенье и разломите его на несколько кусочков. Можно поставить перед собой вазочку с леденцами. Каждый раз, когда вам удалось о чем-то договориться с клиентом, можете скушать кусочек печенья или леденец. Очень скоро у вас появится настоящий павловский условный рефлекс, и вам будет намного приятнее делать звонки и разговаривать с потенциальными клиентами. Пусть это звучит смешно, однако именно так вы сможете чрезвычайно повысить свою эффективность.

С помощью условного рефлекса можно воспитать хорошие привычки и у своих детей. Эти навыки им очень пригодятся во взрослой жизни. Пообещайте детям сходить в McDonalds или разрешите посмотреть телевизор при условии, что они приберутся в комнате или доделают домашнее задание. Не давайте им поблажек, пока они не выполнят все как следует. Вы поразитесь, как хорошо и быстро они сделают всю работу.

## Возьмите на себя полную ответственность за выполнение задачи

Ваше подсознание будет лучше справляться с медлительностью, если вы возьмете на себя 100%-ную ответственность за выполнение задачи к назначенному сроку. Рассчитывайте только на себя. Полагайтесь только на свои силы. Какие бы препятствия ни стояли на вашем пути, найдите способы перешагнуть их, обойти или преодолеть. Забудьте про отговорки.

Приняв полную ответственность за результат и запретив себе оправдываться, вы тем самым заставите себя целиком отдаться работе. Вы сами удивитесь, как много будете успевать, когда отговорки и причины для промедления перестанут действовать.

## Пять способов взяться за работу

Для непрерывной борьбы с промедлением необходимо использовать все возможные способы и методы самоорганизации и эффективной работы. Ниже описано пять методов, которые нужно применять заранее, до того, как приступить к делу.

1. *Составьте подробный план действий.* Начните с написания четкого плана действий, назначьте каждому делу приоритет. Перед каждой задачей поставьте букву А, В или С в соответствии с приоритетом. Определите, какое дело является самым важным, и обведите его в кружок.

Готовый план заставит вас действовать. Он укажет вам путь, по которому идти, и программу, которую нужно выполнять. Разбейте задачу на промежуточные этапы и включите их в свой план. Так вам будет намного легче сделать первый шаг. Иногда этого вполне хватает, чтобы начать работать.

2. *Освободите свое рабочее место.* Оставьте на столе только самое необходимое для работы. Чистый стол очень хорошо воздействует на мотивацию. Вам также пригодится хороший планировщик времени, чтобы всегда знать, что делать дальше.
3. *Отделите срочные задачи от важных.* Срочное задание редко бывает важным. Начинайте работу с тех задач, которые являются срочными и важными одновременно. Их необходимо сделать немедленно, иначе будут неприятности. Затем переходите к важным, но несрочным делам. Именно от них больше всего зависит ваша карьера и ваше будущее.
4. *Всегда начинайте рабочий день с самой важной задачи.* Нам свойственно не торопиться, когда нужно сделать что-то большое и значимое для будущего. Речь идет о задачах, выполнив которые, мы сможем изменить всю свою жизнь. Подолгу не браться за самые важные дела или тянуть до последней минуты с их завершением — это мировая тенденция.

Некоторые люди считают, что им лучше работается из-под палки. Может, это и правильно, ведь у них не остается времени на какие-либо отговорки. Они в постоянном цейтноте. Последствия промедления слишком серьезны, и их нельзя допустить. Люди в такой ситуации всегда стараются выполнить работу быстрее, не дожидаясь крайнего срока.

5. *Практикуйте творческое промедление.* Специально затягивайте те дела, которые не влияют на достижение ваших главных целей. Пока вы не научитесь успевать все и сразу, вам придется что-то откладывать на будущее. Высокоэффективные работники отличаются от обычных тем, что медлят с выполнением только наименее значимых дел.

Напротив, непродуктивные работники затягивают очень важные задачи. Соберите свою волю и заставьте

себя работать над тем, что главнее, а на будущее откладывают только самые неважные дела.

Вспоминая через какое-то время о мелких делах, вы обнаруживаете, что необходимость в их выполнении уже отпала. Протянув до определенного момента, можно их вообще не делать. Эти дела — лучшие кандидаты для творческого затягивания. Перед началом любой задачи, спрашивайте себя: «Что случится, если эта работа вообще не будет выполнена?» Если ответ — «ничего особенного», то откладывайте задачу на как можно больший срок. Скорее всего выполнять ее вообще не придется.

## Шестнадцать способов справиться с промедлением

Поскольку промедление было многовековой бедой человечества, то и способы борьбы с ним вырабатывались годами. Ниже описаны лучшие из них. Подумайте, какой способ может пригодиться вам прямо сейчас, сию минуту.

1. Отражайте мысли на бумаге. Продумайте все свои действия. Напишите на бумаге каждый свой шаг. Перед тем как приступить к большей задаче, разбейте ее на промежуточные этапы. Сам процесс предварительного описания каждого действия поможет вам скорее начать работу и не затягивать с ее выполнением.
2. До начала работы подготовьте все необходимые материалы и инструменты. Удостоверьтесь, что все нужное лежит под рукой и вам не придется вставать с места до завершения работы. Полная готовность настроит вас на выполнение задачи от начала до конца.
3. Сделайте хотя бы один маленький шаг, чтобы начать. Правило 80/20 гласит, что первые 20% выполненной задачи отвечают за 80% результата. Возможно, это и имел в виду Конфуций, когда говорил: «Путеше-

ствие в тысячу ли начинается с первого шага». Часто, сделав первый шаг, вы, не останавливаясь, выполняете всю задачу до конца.

4. Порежьте задачу, как салями, — на тонкие ломтики. Вы бы не смогли съесть палку салями за раз, точно так же не стоит пытаться сделать сразу большую работу. Иногда лучше разделить задачу на тонкие ломтики и выполнять их по одному. Именно так, по кусочку, вы берете салями с тарелки.

Начав с маленького кусочка задачи, выполните его до конца. Потраченного на это времени вам хватит, чтобы справиться с инертностью и прогнать нерабочее настроение.

5. Используйте метод швейцарского сыра. В швейцарском сыре полно дырок. Можно представить большую задачу куском сыра и наделать в ней побольше дырок. Найдите пять минут, чтобы уделить внимание одной дырке — одному маленькому действию. Не беспокойтесь об остальной работе. Например, если нужно написать статью или книгу, разбейте задачу на маленькие частички по несколько минут в каждой и выполняйте по одной, когда появится возможность. Многие писатели начинали с одной страницы в день. Если пишете диссертацию, то читайте по одной статье каждый раз, когда найдете свободную минуту. Многим удастся написать целую книгу, используя свободное время в самолете. Можно получить высшее образование, обучаясь в перерывах между основной работой. Если вы пишете по странице в день, то к концу года у вас будет готова книга в 365 страниц.
6. Выполните сначала самые легкие действия. Иногда лучше сперва сделать несколько маленьких задач, прежде чем приняться за основную часть работы. Это поможет преодолеть свою медлительность и приступить к большой задаче.



7. Сделайте сначала основную часть работы. Этот подход противоположен предыдущему. Просмотрите список действий и ответьте на вопрос: «Какой шаг — самый трудный из всех?» Для чего потребуются больше сил и времени? Начните работу с этого дела и доведите его до конца. По сравнению с ним все остальные шаги вам покажутся легкими.
8. Выполняйте сначала ту задачу, которая вас больше всего беспокоит или пугает. Нам часто бывает нужно преодолеть страх перед неудачей. Торговые агенты, как правило, боятся отказа со стороны потенциального клиента. Менеджеру не всегда приятно делать нагоняй подчиненному. Общаясь с друзьями, нам совершенно не хочется попадать в неловкую ситуацию. В любом случае вы будете лучше выполнять остальную работу, если все самое неприятное сделаете сначала. Иногда это помогает освободить голову от мрачных мыслей и сдвинуться с мертвой точки.
9. Начните день с самой неприятной задачи. Выполните ее и забудьте. Все остальное в этот день покажется вам легким и приятным.

Недавно проводилось исследование, в котором сравнивались две группы людей. Люди из первой группы выполняли программу упражнений по утрам, а из второй — по вечерам после работы. По прошествии шести месяцев те, кто занимался утром, были готовы и дальше продолжать эксперимент, в то время как почти все члены второй группы от дальнейшего участия отказались. Утренние упражнения намного быстрее входят в привычку, чем вечерние. Кроме того, в конце дня всегда находятся причины, чтобы их не выполнять.

Марк Твен когда-то написал: «Первое, что нужно сделать, встав утром с постели, — это проглотить живую лягушку. Тогда вы будете точно знать, что самое плохое в этот день уже случилось».

Пусть для вас «живой лягушкой» будет самое большое, сложное и неприятное задание. Разделавшись с ним, вы будете знать, что «неприятность дня» уже позади.

10. Думайте о том, что случится, если вы не сделаете работу. Что будет, если вы не выполните задачу в срок? Объединив страх и желание, вы колоссально усилите свою мотивацию. Иногда для ее поддержания полезно думать о награде, которую вы получите в конце. А иногда лучше всего работается при мысли о серьезных последствиях, которые возникнут, если вы не выполните работу к заданному сроку.
11. Подумайте о награде, которую получите, выполнив задачу. Напишите на бумаге все причины для того, чтобы успеть закончить работу в срок. Чем больше причин вы найдете, тем сильнее будет ваша мотивация и тем на большую мощность вы включите свой внутренний двигатель.

Если у вас только одна или две причины взяться за работу, то уровень мотивации будет низким. Но написав таких причин 10–12, вы сможете значительно усилить свою мотивацию. Вы будете намного упорнее и собраннее в работе.

12. Выделите 15 минут в день на работу над проектом. Назначьте время, например с 10.00 до 10.15 или с 14.00 до 14.15, которое посвятите только ему. Этот метод поможет вам приступить к проекту и выполнить его полностью.

Для максимального эффекта лучше включить этот пункт в свое расписание. В назначенное время вы должны быть полностью готовы к 15-минутной работе над проектом. Когда 15 минут истекнут, вы, возможно, захотите продолжить работу. Если же нет, то отложите ее в сторону и назначьте себе следующие 15 минут. Определив время, обязательно начинайте в срок.

- 13.** Не доводите до совершенства каждую мелочь. Это желание является одной из главных причин медленной работы. Не старайтесь выполнить всю работу без единого изъяна. Просто начните делать дело и не останавливайтесь. Вы всегда можете вернуться и исправить ошибки и погрешности. Еще ни одно большое дело не было сразу выполнено на «отлично».

Недавно один мой друг открыл свою консалтинговую фирму. На вопрос «Как идут дела?» он ответил, что еще не начал работать, поскольку рекламные брошюры, визитки и фирменные бланки придут из типографии только через месяц. Я ему сказал, что все это не принесет и сотой доли той пользы, которую он мог бы получить от своей деятельности. Ему нужно всего лишь приписать на старых визитках новый номер телефона или распечатать их на обычном принтере. После этого надо открываться и начинать работу с потенциальными клиентами. Это принесет больше пользы, чем любая рекламная брошюра.

Он позвонил мне через неделю и сказал, что мой совет перевернул все его представление о бизнесе и о самом себе. Он начал звонить клиентам в тот же день, а сейчас работа идет полным ходом и приносит доход.

- 14.** Выберите ту область деятельности, где промедление вам особенно мешает. Определите одну задачу, для которой быстрота выполнения имеет огромное значение. Твердо решите побороть свою медлительность. Расставьте приоритеты для всех действий и сосредоточьтесь на задаче. Всегда выполняйте самые трудные действия в первую очередь. Проверьте свои силы на самой сложной задаче, потом переходите к остальным.
- 15.** Всегда стремитесь скорее закончить дело. Начав работу, не останавливайтесь до самого конца. Выработав привычку начинать с самого главного и доводить дело до конца, вы создадите прочный фундамент для

того, чтобы плодотворно и эффективно трудиться всю жизнь. Заставляйте себя доделывать последние 5% работы. Дело, сделанное до конца, приносит гораздо больше удовлетворения, чем дело, не законченное на 5%.

Удивительно и несколько печально, что очень многие из нас, успешно борясь с промедлением на протяжении долгого времени, не могут закончить какие-то жалкие 5%. Приближаясь к концу, мы находим все больше поводов, чтобы остановить работу, и всячески оправдываем свое нежелание доделать последние 5–10%. Именно по этой причине многие люди так и не смогли защитить диссертацию и получить ученую степень. Они потратили годы на обучение, но остались ни с чем, так как не сделали последний, решающий шаг.

Вы получаете радость и удовлетворение от работы только тогда, когда выполняете ее полностью. Сделав последний штрих, вы чувствуете огромное облегчение. Мозг выбрасывает в кровь эндорфины, вы ощущаете счастье и благополучие. Но это возможно только тогда, когда вы сделаете работу на все 100%.

**16.** Работайте в быстром темпе. Это очень важно для достижения успеха. Примите решение максимально ускориться. Двигайтесь быстро. Пишите быстро. Действуйте быстро. Примитесь за работу и выполняйте ее как можно быстрее.

Вы просто поразитесь тому, как много сможете сделать, ускорив свой темп. Постоянно заставляя себя работать быстрее и усерднее, вы испытаете на себе магию *переживания потока*. Попав в «поток», вы чувствуете уверенность в себе и способность сделать все что угодно. Находясь в потоке, человек справляется с огромными объемами работы за меньший срок, чем в обычном состоянии.

Вы можете так организовать свою жизнь и добиться такого темпа, что будете постоянно испытывать пере-

живание потока, в результате чего сможете достичь небывалых успехов. Все по-настоящему эффективные люди ежедневно получают большое удовольствие от этого таинственного потока энергии. Его можно активизировать, если сознательно ускорить темп своей жизни и не останавливаться, пока вы не оторветесь от земли, как самолет, и не устремитесь вверх с огромной скоростью.

## Самое трудное в управлении временем

Вам потребуется смелость и самодисциплина, чтобы побороть лень и медлительность. Необходима решительность и готовность много работать. Но награда будет велика. Ваша самооценка вырастет, вы станете увереннее в себе и сможете гордиться собой. Успех не покинет вас на протяжении всей жизни. Преодолев свою медлительность и научившись сосредоточенно работать, вы будете успевать намного больше, чем другие, и достигнете такой продуктивности, которая вам и не снилась. И никогда, никогда не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня.

*Сосредоточьтесь на деле... ибо величайшие достижения достанутся человеку с единственной целью, в душе которого нет противоречащих друг другу устремлений.*

ОРИСОН СУЭТТ МАРДЕН

## Практические упражнения

1. Выберите задачу, при выполнении которой медлительность вам особенно мешает. Испытайте на ней все описанные методы борьбы с промедлением.

2. Составьте подробный список всех действий, необходимых для выполнения задачи. Перенесите свои мысли на бумагу.
3. Выберите в списке самое главное действие и подготовьте все необходимое для его выполнения.
4. Назначьте время для задачи, приступите к ней и не теряйте концентрации до самого конца.
5. Разбейте крупные задачи и цели на маленькие кусочки и выполняйте их по очереди.
6. Возьмите на себя 100%-ную ответственность за выполнение главной задачи. Не позволяйте себе никаких отговорок или рациональных объяснений.
7. Постоянно представляйте себя на пике продуктивности. Программируйте подсознание на работу, повторяя девиз «Сделай это немедленно» снова и снова.

# Используйте время с максимальной пользой, чтобы всегда успевать и при этом быть впереди

Мастерство не появляется внезапно и не поражает подобно удару молнии, напротив, оно долго собирается и настраивается, как погода.

*Джон Гарднер*

Мы живем в информационном обществе, где все зависит от знаний. На сегодняшний день успешный человек — это тот, кто осведомлен лучше своих конкурентов. Вам нужно постоянно приобретать новые знания и умения, если не хотите отстать от других, и тем более, если хотите стать ведущим специалистом.

Накопленный объем информации в любой области удваивается каждые 5–7 лет, а кое-где и каждые 2–3 года.

Это значит, что необходимо регулярно удваивать свои знания, просто чтобы не отстать от прогресса. Основное правило сегодня: «Чтобы больше зарабатывать, нужно больше знать». Ваша зарплата соответствует уровню ваших знаний. Если в будущем хотите зарабатывать больше, то придется многому научиться и применить на практике новые способности и навыки.

Чтобы стать преуспевающим специалистом, нужно непрерывно поглощать новые знания. Если хотите стать лучшим, вы должны заплатить определенную цену в виде времени, потраченного на чтение, прослушивание, изучение и самосовершенствование. Ваша жизнь — это отражение вашего внутреннего мира. Если хотите улучшить свою жизнь, нужно начать с самого себя — изнутри.

## **Одна свежая идея может перевернуть мир**

Одна-единственная идея может полностью перевернуть вашу жизнь. Вспомните, например, об открытии в области исследования сверхпроводников, за которое двум ученым в 1987 году присудили Нобелевскую премию по физике.

При изучении сверхпроводимости группа ученых IBM, работавшая в лаборатории корпорации в Швейцарии, в конечном итоге зашла в тупик в своих исследованиях. Ученые не могли изобрести нужную формулу. В конце концов опыты со сверхпроводниками были остановлены, и ученые сосредоточились на задачах, обещавших быстрый коммерческий успех.

Один научный сотрудник группы все же решил на время прервать работу над новыми задачами и спустился в библиотеку компании. Просматривая литературу, он натолкнулся на любопытную статью в одном француз-



ском журнале по прикладной керамике. В ней обсуждались результаты экспериментов, в ходе которых изучалась проводимость керамических материалов. Статья оказалась ключом к разгадке, который ученые так долго искали. Такой неожиданный подход к явлению сверхпроводимости им даже в голову не приходил.

Ученый тотчас же унес статью в лабораторию и приступил к экспериментам. За год специалисты IBM открыли секрет сверхпроводимости. Прошло еще немного времени, и им присудили Нобелевскую премию за достижения в области физики. Теперь Георга Беднорца и Карла Мюллера признают во всем мире и почитают как величайших ученых двадцатого столетия.

Открыв свой разум всему новому и извлекая информацию из самых разных источников, ученые смогли раздобыть ту единственную идею, благодаря которой собрали воедино все накопленные ранее знания и опыт и достигли намеченной цели.

## **Когда разум сталкивается с новым знанием**

Все перемены в вашей жизни происходят из-за того, что в мозг закатывается новая идея и происходит столкновение, подобное столкновению двух бильярдных шаров. Вот почему люди, которые всегда открыты новым идеям и постоянно ищут знания, продвигают по жизни быстрее, чем все остальные.

Большинство событий в жизни можно объяснить действием Закона вероятности. Согласно этому закону, случиться может практически все что угодно. Во многих случаях вероятность того или иного события можно рассчитать достаточно точно. Большинство прогнозов в сфере финансов, инвестиций и страхования основаны на различных методах оценки вероятности.

## Увеличьте вероятность своего успеха

Ваша задача — увеличить вероятность тех событий, которые необходимы для осуществления намеченных целей. Один из способов повысить вероятность успеха в любой деятельности — это наилучшим образом распорядиться своим временем. Поставив себе четкую цель, разработав подробный план действий, расставив приоритеты и сосредоточившись на самых важных задачах, вы значительно увеличите вероятность своего успеха.

В наш век информации чем больше новых идей вам открывается и чем больше знаний вы готовы воспринять, тем быстрее вы натолкнетесь на ту мысль, которая вам сейчас больше всего необходима. В результате вы значительно повысите вероятность успеха в любом деле.

## Не отставать и быть впереди

Один из самых верных способов быть впереди — научиться извлекать максимальную пользу из своего времени. Применяв на практике описанные ниже методы, вы всегда будете в курсе всех последних событий, ваша продуктивность и ваш профессиональный уровень будут постоянно расти.

## Знание — сила

Как минимум один час в день посвящайте чтению литературы по специальности. Так вы сможете прочитывать примерно по книге в неделю. В год это составит 50 книг. Читая по часу в день, то есть по книге в неделю, вы за три года станете хорошим специалистом в данной области. Через пять лет вы будете крупнейшим специалистом, а через семь лет сможете получить всемирную известность. Знание — сила.

На протяжении многих лет я говорил об этом тысячам слушателей на своих семинарах и до сих пор получаю нескончаемый поток благодарных писем, факсов и сообщений по электронной почте. Многие признают, что благодаря ежедневному чтению книг по специальности их жизнь кардинально изменилась в лучшую сторону.

### ***Установите испытательный срок***

Испытайте эту методику. Дайте себе месяц, чтобы проверить, как она работает. Скорее всего, через месяц, если вы будете читать по часу в день, ваша жизнь начнет меняться. Чтение так же полезно для мозга, как физкультура для тела. Ежедневно читая литературу по специальности, вы станете умнее и сообразительнее. Вы будете более собранным и уверенным в себе. Вы станете смекалистее и изобретательнее. Перед вами откроются новые горизонты, которых вы просто не видели, пока не начали читать.

Взрослый человек читает в среднем одну книгу в год. По сведениям Американской ассоциации продавцов книг, 80% американцев не купили ни одной книги за последние 12 месяцев.

Читая по книге в неделю, по 50 книг в год, за 10 лет вы добавите в копилку знаний 500 книг. Благодаря этой привычке вы всегда будете на передовых позициях в своей профессии.

Только подумайте: как изменятся ваши доходы, если вы будете много читать и постоянно повышать свою продуктивность? Как это повлияет на вашу карьеру? Быть может, огромный объем новых знаний изменит всю вашу жизнь? Получите ли вы дополнительные конкурентные преимущества в своей сфере деятельности? Ответ очевиден.

### **Читайте журналы по специальности**

Читайте все статьи в прессе, имеющие отношение к вашей работе. Подпишитесь на все отраслевые журналы. Это обойдется вам всего в несколько долларов в год,

но одна-единственная статья может дать отличную идею, благодаря которой вы сэкономите несколько лет тяжелого труда. Иногда мнение специалиста, приведенное в статье, может значительно ускорить вашу карьеру. Не забывайте о Законе вероятности. Чем больше информации вы получаете, тем выше вероятность того, что в нужный момент вам подвернется самая нужная идея.

Читайте заметки в таких изданиях, как *Forbes*, *Fortune*, *Business Week*, *The Wall Street Journal*, *Investor's Business Daily*, не обделяйте вниманием местные газеты, особенно статьи, связанные с вашей деятельностью, ну и, конечно, все отраслевые журналы. Одной хорошей идеи иногда достаточно для решения большой проблемы.

### **Не отставайте**

Один мой друг работает консультантом по управлению. Однажды его наняли для наведения порядка в одной компании. Ее положение катастрофически ухудшалось, а объемы продаж и прибыль угрожающе падали. Конкуренты шли впереди по всем направлениям. Компания отчаянно нуждалась в помощи.

Мой друг задал несколько вопросов президенту компании, а затем спросил: «Не могли бы вы мне назвать журналы, книги и другие источники по вашей отрасли?» Президент удивленно взглянул на него и ответил: «Не знаю, что вам порекомендовать. У меня нет времени на чтение книг и журналов. Я даже на отраслевые форумы не хожу. Мне совершенно некогда этим заниматься».

Мой друг резко поднялся и ответил: «Отлично, я могу вам сэкономить кучу денег. Я и без предварительного анализа могу сказать, в чем состоит ваша проблема. Вы понятия не имеете о том, что происходит в отрасли. Без знания последних тенденций ее развития вы не имеете никакого будущего».

То же самое касается каждого, кто работает в динамичной, конкурентной, требующей полной самоотдачи

рыночной среде. Если вы не приложите усилий, чтобы быть в курсе всех событий, у вас не будет будущего.

## **Вкладывайте деньги в самое ценное имущество**

Примите решение с сегодняшнего дня тратить 3% дохода только на себя — на обучение, на повышение уровня своих знаний и мастерства. Выделите всего 3% заработка на свое собственное развитие. Подпишитесь на каждый журнал по специальности, покупайте каждую книгу, которая может пригодиться в работе, слушайте обучающие аудиoproграммы в машине, смотрите образовательные программы на видео, как в одиночку, так и вместе с подчиненными, и принимайте участие во всех семинарах.

Я обещаю вам: если будете вкладывать 3% дохода в собственное развитие, то через несколько лет у вас не хватит времени на то, чтобы потратить все заработанные деньги. Три процента — это ведь совсем немного, но влияние, которое окажет это небольшое вложение на карьеру и жизнь, превзойдет все ваши ожидания.

При опросе, проводившемся среди академиков и крупных специалистов в разных областях знаний, задавался такой вопрос: «Если бы вам удалось заработать 100 000 долларов, на что бы вы потратили такую сумму?» Предприниматели, академики, преподаватели, врачи, журналисты и другие крупные специалисты ответили совсем не так, как ожидалось. Они посчитали, что лучше всего будет вложить эти деньги в самих себя — в собственное развитие, чтобы достичь еще больших высот в профессии, благодаря которой они их заработали.

## **Гарантированная формула богатства**

Во время своих выступлений я иногда задаю слушателям такой вопрос: «Кто хочет узнать гарантированный способ

стать богатым?» Конечно, все поднимают руки и хотят услышать ответ. А ответ следующий: «гарантированная формула» пожизненного успеха и богатства заключается в том, чтобы вкладывать в свое развитие каждый год столько же денег, сколько вы тратите на свою машину. Вот и все. Это простая, безотказная и очевидная формула. И она всегда работает.

Каждый водитель в среднем тратит 600 долларов в месяц на свою машину, включая бензин, страховку, платежи по кредиту, услуги автосервиса и так далее. Если вы много зарабатываете, то, наверное, тратите на машину еще больше. Но сколько бы вы ни тратили, примите решение, начиная с сегодняшнего дня, вкладывать в свое развитие ровно столько же, чтобы стать лучшим специалистом в своем деле. Применяя эту формулу, вы в первый же год увеличите свой доход на 25–50% и более, а ваша карьера резко взлетит вверх.

## Обесценивающиеся и растущие в цене активы

Ваш автомобиль относится к обесценивающимся активам. По нему бухгалтерия обычно рассчитывает износ методом линейной амортизации. Это значит, что со времени покупки машины ее действительная стоимость каждый год сокращается, пока не становится равной нулю. В какой-то момент ваша машина станет куском металла и сойдется только на переплавку.

Напротив, мозг — актив, постоянно растущий в цене. Чем больше денег вы в него вкладываете, приобретая новые знания и навыки, тем сильнее он дорожает. Сколько бы вы ни тратили на свою машину, скоро от нее ничего не останется. Но вкладывая деньги в самого себя, вы сможете зарабатывать намного больше с каждой новой идеей и с каждым новым методом, которые примените в своей работе.

Вот почему люди с хорошими знаниями и опытом зарабатывают намного больше новичков. Они превратили

свой мозг в актив, постоянно растущий в цене, и поэтому с каждым годом их умственный труд становится более результативным и лучше оплачиваемым. Вам нужно сделать то же самое.

## Оторви и прочитай

Очень важно всегда быть в курсе всех событий, которые происходят в мире и в профессиональной сфере. И все же нам очень сложно справиться с огромным потоком информации, которая со всех сторон наводняет нашу жизнь. Невозможно прочитать абсолютно все. Посчитано, что каждый менеджер в среднем должен потратить от 300 до 400 часов рабочего времени, чтобы одолеть всю литературу, которая сложена у него дома и в офисе.

Вы можете использовать метод, который называется «Оторви и прочитай». Вместо того чтобы читать журнал в том порядке, в каком он издан, просмотрите сначала содержание и найдите интересующие вас статьи. Затем вырвите их из журнала и сложите в папку-файл, чтобы прочитать в свободное время.

## *Держите нужную информацию под рукой*

Многие люди носят папки-файлы со статьями в своем портфеле и читают в транспорте, в аэропорту, в самолете, когда кого-то ждут, да и вообще при каждом удобном случае. Лучше держать эти папки при себе, чтобы использовать для чтения каждую свободную минуту. Вы поразитесь тому, сколько полезной информации можно получить благодаря данному методу.

Не забывайте, что все журналы и газеты составляются и оформляются с единственной целью — размещения рекламы. Не поддавайтесь искушению прочитать весь журнал от корки до корки, большинство статей не имеет для вас ни малейшей ценности. Самый эффективный способ сэкономить время — понять, что статья бесполезна для вас, и не читать ее совсем.

### **Как учиться взрослому человеку**

При самообучении нужно учитывать один важный момент. Мозг взрослого человека устроен так, что может освоить и запомнить только те знания, которые в данный момент нужнее всего и которые можно применить для решения текущих проблем. Если вы не представляете, как можно использовать статью в своей работе или в жизни, она пройдет через мозг бесследно, как вода через решето, и вы никогда о ней не вспомните, какой бы интересной она ни была.

Не тратьте драгоценное время на то, что вам когда-нибудь пригодится. Не забывайте Закон исключающей альтернативы, который гласит: «Делать одно — значит не делать другое». Прочитав статью, не имеющую прямого отношения к работе, вы не сможете прочитать другую, крайне необходимую в данный момент. Особенно это касается глянцевого журналов и красиво оформленных газет. Нужно постоянно контролировать свое внимание и не отвлекаться от главных тем.

### **Используйте подаренное время с умом**

Используйте с пользой каждую минуту подаренного вам времени. Это те короткие периоды, иногда в несколько минут, которые вам перепадают в течение дня. Всегда носите с собой материалы для чтения, чтобы поработать над ними в это время. Многие люди тайно мечтают прочитать всю классическую литературу. Они даже покупают собрания сочинений, держат их у себя на полках, надеясь однажды ими заняться. Их мечта почти никогда не осуществляется.

Вот вам отличная идея. Купите книгу автора, которого давно собирались прочесть. Вырвите из нее двадцать страниц и положите в свой портфель или бумажник. В следующий раз, когда появится несколько свободных минут, прочитайте несколько страниц. Закончив читать вырванные страницы, замените их новыми, а старые перевяжите резинкой.



Если вам удастся таким образом прочитать книгу за месяц, то за год это составит 12 книг, а за следующие десять лет — 120 книг. Применяя данный метод, вы станете одним из самых начитанных людей в мире. Читая классическую литературу всего 15 минут в день, через несколько лет вы прочитаете всех классиков.

## Учитесь у знатоков

Читайте только ту литературу, которая написана знатоками своего дела. Читайте только те книги, которые содержат практические указания, применимые в работе и жизни.

Как узнать, за какую книгу взяться? Следуйте простому правилу. За редким исключением, нужно читать только те книги, которые написали специалисты, имеющие приличный стаж работы в этой области. Учебники, написанные профессорами, очень верно преподносят теоретические вопросы, но совершенно бесполезны на практике — в настоящем бизнесе или в реальной жизни.

Обязательно читайте биографию автора, чем он занимался, каких высот достиг, большой ли опыт накопил за время работы. Выбирайте книги авторов, имеющих хороший послужной список в вашей области.

Убедившись, что можете доверить свое обучение данному автору, просмотрите оглавление книги, чтобы узнать, нужна ли вам эта информация в данный момент. Старайтесь не тратить время на теорию. Ищите книги, где даются практические советы и решения реальных проблем.

Другими словами, если книга не содержит практических рекомендаций, лучше вообще ее не читать.

Верный способ определить ценность книги — узнать, сколько экземпляров уже продано. Если книга в твердом переплете хорошо продается, ее обязательно выпустят и в мягком. Это очень хороший способ выбора действительно полезных книг, хотя он и не дает 100%-ной гарантии.

Некоторые самые продаваемые книги написаны научными работниками и академиками. Они полны мыслей и понятий, совершенно не применимых на практике. Еще никто благодаря им не смог наладить работу реальной компании. Все эти теоретические выкладки прекрасно выглядят на бумаге, но не имеют никакого отношения к действительности.

## Создайте собственную библиотеку

Мы все рабы своих привычек. В детстве каждый из нас ходил в библиотеку, выбирал книги, брал на дом и в конце концов возвращал обратно. Многие взрослые до сих пор так делают, хотя в этом нет никакого смысла.

Время — самый ценный ресурс. Если вы зарабатываете 50 000 долларов в год, то, поделив эту сумму на 2000 рабочих часов, получите стоимость своего рабочего часа, равную 25 долларам. Планируя, как потратить время, всегда учитывайте свою «часовую ставку». Зачем тратить 2–3 часа на поиск книг, запись у библиотекаря, дорогу из библиотеки и в библиотеку? Не будет ли дешевле и удобнее купить книгу, принести домой и иметь под рукой всю свою жизнь?

Когда вы читаете, выкиньте из головы все школьные запреты по поводу бережного отношения к книге. Наоборот, обязательно выделяйте умные мысли и основные понятия. Загибайте уголки страниц. Пишите на полях знаки восклицания, звездочки и все, что только пожелаете. Вы должны максимально облегчить себе поиск на будущее.

Многие люди, пометив самые важные места в книге, записывают их на диктофон. Запись передается секретарю, который и переносит суть книги на бумагу. Остается только поместить распечатанные листы в скоросшиватель. Взяв на вооружение этот метод, вы всегда сможете освежить в памяти самые важные мысли и идеи прочитанной книги. Листая подшивку, вы будете находить все

новые и новые возможности их применения в своей работе.

## Запишитесь в книжные клубы

Вы будете получать письма по почте, в которых вам предложат три-четыре книги бесплатно при оформлении членства в том или ином клубе. Никогда не отказывайтесь от таких подарков. Впоследствии вам ежемесячно будут высылаться обзоры с подборкой лучших книг, изданных за последние несколько месяцев.

Книжные клубы очень серьезно подходят к выбору книг, рекомендуемых читателям. Ведь от этого зависит их доход. Сотрудники клубов просматривают и отсеивают огромное количество литературы.

## Читайте и слушайте обзоры книг

Подпишитесь на обзор деловой литературы компании SoundView Executive Book Summaries. Эта компания каждый месяц отбирает три-четыре лучшие книги в сфере бизнеса и рассылает подписчикам их краткое содержание на 6–8 страницах. Вы можете за несколько минут узнать лучшие идеи, получить самые практичные и полезные советы, а также решить, стоит ли читать книгу целиком. Вы можете подписаться на ежемесячные книжные обзоры на компакт-дисках, чтобы слушать их в машине по дороге на работу или домой. При этом вы каждый раз будете узнавать несколько самых актуальных идей в сфере бизнеса.

## Зарегистрируйтесь на сайтах книжных магазинов

Зарегистрируйтесь в книжных интернет-магазинах. При регистрации нужно будет указать свой адрес и номер кредитной карточки. Услышав о книге, которая может

оказаться полезной, найдите ее на сайте и прочитайте аннотацию. Если вас все устраивает, то можно немедленно оформить заказ, и книгу доставят по почте в течение нескольких дней. Вы сэкономите массу времени, так как не придется искать книги в библиотеках и книжных магазинах. Вы потратите всего одну минуту вместо нескольких часов.

## Запишитесь на курсы быстрого чтения

Записавшись на курсы быстрого чтения, вы выполните одно из самых полезных дел в своей жизни. С навыками скорочтения вы сможете прочитывать в несколько раз больше книг, чем раньше, и запоминать намного больше информации. Большинство курсов быстрого чтения основаны на одинаковых принципах. Вы сможете утроить скорость чтения уже на первых занятиях. Эти курсы проводятся в каждом городе, а их рекламу можно встретить как в Интернете, так и в местных рекламных газетах.

На курсах быстрого чтения вы научитесь читать тысячу слов в минуту, запоминая 80% информации. Вы узнаете, как можно одолеть огромное количество журналов, газет и книг. Вы сможете обрабатывать за два часа больше информации, чем другие люди могут за неделю.

## Освойте технику эффективного чтения

Научитесь эффективно читать литературу по специальности. Ниже описан лучший метод из всех, которые я знаю. Он состоит из четырех этапов.

### *Составьте общее представление о книге*

Перед тем как углубиться в чтение, составьте общее представление о книге. Рассмотрите обложку спереди и сзади. Прочитайте аннотацию книги и данные об авторе. Вни-

мательно изучите содержание, останавливаясь на самых интересных заголовках. Затем быстро пролистайте страницы, чтобы получить общее представление о структуре книги.

Обратите внимание на заголовки и на оформление страниц. Прочитайте подзаголовки и пробежитесь глазами по схемам, диаграммам и рисункам. Вы должны почувствовать, как организован материал данной книги. Общий обзор займет не более десяти минут. В результате вы более осознанно подойдете к чтению и сможете заранее определить, какие темы нужно изучить и что вас больше всего интересует.

### ***Просмотрите книгу***

На втором этапе необходимо более тщательно просмотреть книгу, чтобы еще лучше понять ее содержание и построение. На каждой странице читайте по одному случайному предложению или абзацу. Прочитайте первые один-два абзаца каждой главы. Если в конце главы имеются вопросы или выводы, обязательно уделите им внимание, чтобы понять, что именно вы изучите в процессе чтения.

### ***Углубитесь в чтение***

Вы садитесь и быстро прочитываете страницу за страницей. На предыдущих этапах у вас возник интерес и разгорелось любопытство. А сейчас вы просто заполняете пробелы в своих знаниях. Вы получите огромное удовольствие от чтения, используя преимущества так называемого *предвосхищающего обучения*. Зная содержание книги, вы не просто ее читаете, вы целенаправленно ищете нужные данные и полезные советы.

Обязательно водите пальцем по странице, помогая себе читать. Всегда держите под рукой цветную ручку и делайте пометки, как только наткнетесь на интересную и важную мысль. Загибайте уголки, если потом нужно будет вернуться к этой странице.

### ***Пересмотрите прочитанное***

На последнем этапе еще раз просмотрите то, что прочитали. Пролистайте всю книгу от корки до корки и перечитайте абзацы и фразы, которые поместили. Не забывайте, повторенье — мать ученья. Как правило, необходимо от трех до шести раз прочитать предложение, прежде чем оно как следует усвоится и закрепится в памяти.

Применяя описанный метод, вы сократите время на чтение 300-страничной книги с шести-восьми часов до двух-трех. Чем чаще вы будете его практиковать, тем быстрее и эффективнее будете читать и тем больше нужной информации запомните. Регулярно используя данный метод, вы сможете прочитывать две-три книги в неделю. Повторно просматривая каждую книгу и записывая на диктофон самые важные идеи, вы вскоре создадите собственную библиотеку всех самых умных мыслей, прочитанных вами за прошедшие месяцы и годы.

### **Повышайте интеллект и способность к обучению**

Чем больше вы обучаетесь, тем лучше ваша способность к обучению. Ваши умственные способности растут и становятся мощнее, словно вы добавляете новые чипы к своему мозговому компьютеру. Поэтому чем быстрее вы читаете книгу, тем больше информации получает ваш мозг. При скорочтении ваша память работает намного лучше. Чем быстрее вы читаете, тем сильнее сосредотачиваете и напрягаете интеллект, а это делает вас умнее. Благодаря глубокой концентрации, которая необходима для скорочтения, задействуется огромное количество нейронов и нервных узлов в коре головного мозга, к нему приливает больше крови.

Есть прямая зависимость между вашим словарным запасом и мышлением. Есть прямая зависимость между вашими знаниями и размером заработка. Ваш интеллект

напрямую зависит от того, насколько тонко вы чувствуете разницу между значениями схожих по смыслу слов.

Вы можете улучшить как свое мышление, так и свои доходы, ежедневно заставляя себя читать. Физкультура помогает вам поддерживать физическую форму. Читая и обучаясь новым навыкам, вы заставляете свой мозг работать.

## Откажитесь от бесполезных журналов и газет

На протяжении нескольких лет я получил очень много предложений оформить подписку на разные газеты и журналы. Если мне это казалось интересным, я всегда соглашался на получение одного пробного номера и обязательно его читал. Через много лет в моем доме накопилось где-то 50–60 самых разных еженедельных и ежемесячных изданий.

В какой-то момент нам нужно остановиться и задать вопрос: «Помогают ли мне эти журналы двигаться к намеченной цели?», «Являются ли они самыми полезными из всех, что я получаю?».

Помните, у вас нет времени на чтение всего того, что приходит к вам в течение дня, недели или месяца. Если журнал не имеет какой-либо практической ценности и не помогает в достижении намеченных целей, откажитесь от подписки.

## Освободитесь от ненужной макулатуры

Одной из главных проблем любого современного человека является огромное количество сложенных в стопки материалов для чтения. Вы получаете бесконечный поток литературы и боитесь с ней расстаться. Время от времени вам приходится начинать новую стопку, так как старая переросла все мыслимые границы. Огромное количество времени уходит на то, чтобы перебрать кучу бумаг и книг у себя дома и в офисе.

Раз в год ко всем своим бумагам я применяю одно очень хорошее правило. Сначала нужно ответить на вопрос: «Прошло ли шесть месяцев с тех пор, как они были сложены в стопки?» Правило состоит вот в чем: если вы не прочитали чего-то в течение шести месяцев, значит, это бесполезная макулатура!

Чтобы иметь ясную голову и работать с максимальной отдачей, нужно выработать в себе привычку, просматривая бумаги, выкидывать оттуда все ненужное. Сомневаясь — выбрасывай! Не прочитав документ за полгода, вы, скорее всего, никогда его не прочитаете. Кроме того, информация уже наверняка устарела. Подумайте о деловых и финансовых журналах, содержащих статьи о бизнесе и промышленности. Иногда вся информация в таких журналах актуальна лишь в течение месяца. Выбрасывайте их.

### ***Не бойтесь потерять нужные сведения***

Вот вам еще один совет. Если статья или предмет обсуждения очень важны, то непременно кто-нибудь повторно затронет эту тему в следующий раз. Не бойтесь упустить идею, избавляясь от накопившейся макулатуры. Если идея действительно стоящая, она обязательно вернется к вам другим путем.

Постоянно задавайтесь вопросом: «Если у меня не будет этих данных, смогу ли я раздобыть их где-то еще?» Все дело в том, что почти любую информацию можно найти в Интернете, несколько раз нажав на кнопку мыши. Как правило, все ведущие деловые журналы предлагают на своем сайте архивы прошлогодних номеров, которые можно легко скачать, распечатать и прочитать.

### **Слушайте аудиокурсы в машине**

Появление аудиокурсов — наверное, самый большой прорыв в сфере образования после изобретения книгопечатания.



Вы сможете стать одним из самых образованных людей своей страны, просто превратив время, проводимое в дороге, в учебные часы.

Каждый американский водитель, согласно данным Американской автомобильной ассоциации, в среднем проезжает 12 000–25 000 миль в год. Время, которое он проводит за рулем, составляет от 500 до 1000 часов, что соответствует 12,5–25 рабочим неделям (40 часов в каждой) или от 3–6 месяцам. А это, в свою очередь, равняется одному или двум полным университетским семестрам.

### ***Поступите на очное отделение автомобильного университета***

Представьте, как начальник говорит: «Я готов отпустить вас на три-шесть месяцев на курсы повышения квалификации». При этом вы знаете, что после обучения ваша зарплата станет больше. Как показало исследование, проведенное в Северокалийфорнийском университете, вы можете получить полноценное университетское образование, просто слушая аудиокурсы в своей машине.

Возьмите за правило включать аудиокурс до того, как включить зажигание. Превратите свою машину в университет на колесах. Пусть она станет передвижной классной комнатой.

### ***Тщательно отобранные советы и знания в сжатом виде***

В обучающих аудиопрограммах может содержаться огромный объем информации. В среднем каждый такой курс содержит лучшие идеи из 30–50 книг на эту тему. Автор аудиокурса наверняка вложил в его создание сотни, если не тысячи часов изучения соответствующей литературы, исследовательской и преподавательской работы. Вы можете «нанять» этого специалиста за копейки, возить его с собой, останавливать и начинать прослушивание,

когда вам будет удобно, и перенять его опыт и лучшие идеи, накопленные за годы.

Чтобы получить все те знания, которые содержатся в хорошем аудиокурсе, вам пришлось бы купить и прочитать от 30 до 50 книг. Это стоило бы от 500 до 1000 долларов и потребовало бы от вас от 300 до 500 часов учебы. И даже в этом случае вы не получите настолько хорошо организованного материала, как в аудиокурсе.

### ***Увеличивайте свой доход, начиная с этого дня***

За несколько лет я стал автором нескольких десятков аудиокурсов. Многие из них были переведены на 20 языков и успешно используются миллионами слушателей во всем мире. Я выступал с лекциями в 24 странах и общался с очень многими людьми, чья жизнь изменилась благодаря прослушиванию аудиокурсов. И теперь я смело могу заявить, что за более чем 20 лет еще не встретил человека, который не стал бы зарабатывать больше в результате прослушивания аудиокурсов в своей машине.

По своему опыту могу сказать, что привыкается к прослушиванию обучающих программ очень быстро. Вы поразитесь тому, как много отличных методов и идей можно изучить, не прилагая никаких усилий и получая удовольствие от обучения. Как утверждает Закон притяжения, вы являетесь живым магнитом и неизбежно притягиваете к себе те ситуации, в которых можете применить изученный материал. Пройдет совсем немного времени, и вы увидите, как изменится ваша жизнь. Тогда вы захотите еще больше слушать обучающие программы, а результаты станут еще лучше. Ваша продуктивность возрастет, ваши доходы увеличатся. Прослушивание замечательно воздействует на некоторые участки вашего мозга. Испытайте это на себе, и вы не пожалеете о напрасно потраченном времени.

## Принимайте участие в семинарах и посещайте курсы повышения квалификации

Обязательно записывайтесь на те семинары и курсы, которые ведут профессионалы, имеющие большой опыт работы и отличный послужной список. На таких семинарах за очень короткий срок можно узнать огромное количество практических сведений. Это возможно благодаря тому, что автор затратил титанический труд на подготовку учебного материала.

Я провожу семинары по продажам, руководству, управлению и стратегическому планированию. Они иногда длятся шесть или семь часов. В каждый такой семинар я вкладываю несколько сотен часов, потраченных на чтение, анализ, консультирование с другими людьми и проверку на практике всех идей, которые узнают слушатели. Для этого мне нужно прочитать от 20 до 100 книг и выписать из них самое главное. Планируя семинар, я включаю в него только лучшие мысли из всех, полученных мною из самых разных источников. Обсуждение всегда строится вокруг главных понятий и готовых решений, которые можно сразу же применить на практике и получить результаты.

Большинство людей, выступающих с лекциями, готовятся к своим выступлениям именно так. Сведения, которые лектор находил и тщательно отбирал в течение 10–12 лет работы, вы получите за 3–6 часов семинара. Каждый руководитель семинара всегда стремится сделать его максимально полезным, стараясь найти еще более новые и ценные идеи.

Поэтому старайтесь во что бы то ни стало присутствовать на всех семинарах по специальности, которые только сможете найти. Если понадобится, пересекуйте всю страну, но не упустите шанса провести несколько часов в обществе настоящего знатока. Посещая семинары, которые затрагивают важные для вас вопросы, вы сможете сэкономить годы тяжелой работы.

## Станьте членом профессионального союза

Вступите в профсоюз. Здесь вы сможете познакомиться с другими специалистами в своей области. Станьте членом торгово-промышленной палаты своего города и регулярно посещайте собрания. Присоединитесь к деловым союзам и ассоциациям, которые организуют общение специалистов в вашей области или смежных областях. Если сможете, не пропускайте ни одного собрания. Как сказал Вуди Аллен, «80% успеха — это умение проявить себя».

Деловые союзы и ассоциации специально созданы для того, чтобы люди во всем друг другу помогали. Каждый член такой организации ищет благоприятные возможности для улучшения своего бизнеса или повышения эффективности работы. Те, кто вступает в профессиональные и деловые союзы, знают, что самый лучший способ найти поддержку профессионалов — помочь другим.

На каждом собрании профсоюза вы будете знакомиться с людьми, которые смогут вам помочь или которым вы сможете помочь в достижении определенных целей. По собственному опыту я знаю, что лучшие профессионалы в своей области являются членами таких организаций и регулярно посещают все собрания.

### ***Принимайте активное участие и предлагайте свою помощь***

Присоединившись к местному профессиональному союзу, не думайте, что достаточно будет просто появляться на собраниях. Активно участвуйте в его деятельности. Станьте членом профсоюзного комитета. Предлагайте свою помощь. Еще раз повторюсь, самые уважаемые люди в любом профсоюзе — те, которые принимают активное участие в его работе. Станьте одним из них.

Львиная доля вашего успеха в жизни зависит от людей, которые вам знакомы или у которых вы на хорошем счету. Предлагая свою помощь в работе профсоюзного комитета, вы получаете редкую возможность познакомиться и поработать с одними из лучших профессионалов в своей области. Они, в свою очередь, получают преимущества от знакомства с вами. Через несколько лет готовность вложить свои силы и время в общее дело обеспечит вам огромное количество хороших знакомых, каждый из которых придет на помощь по первому зову. Есть такая поговорка: «Чем больше вы отдаете, не ожидая ничего взамен, тем больше вам будет возвращаться из самых неожиданных источников».

## **Поддерживайте связь с лучшими специалистами в своей области**

Постоянно общайтесь и сотрудничайте с коллегами и другими людьми, имеющими отношение к вашей работе. Знакомьтесь с теми, кто может вам помочь и кому вы можете оказать ответную услугу. Преуспевающие люди постоянно поддерживают связь с нужными людьми. Ваш успех в жизни большей частью зависит от людей, которых вы знаете или которые знают вас.

Чем больше людей вы узнаете и чем большую известность приобретете сами, тем успешнее будет ваш бизнес и ваша карьера. Людям нравится вести дела со своими знакомыми.

## ***Задействуйте закон обратной связи***

Приведя в действие этот закон, вы сможете наладить отношения со многими нужными людьми. Человек всегда старается отблагодарить того, кто сделал ему добро. Поэтому всегда ищите случай помочь тем людям, содействие которых вам может понадобиться.

Результаты исследования показали, что любой преуспевающий менеджер более 50% своего времени тратит

на общение с коллегами и другими важными для работы людьми. Многочисленные знакомства открывают перед ним многие двери.

### **Формула успеха, которая никогда не подводит**

Используя эту формулу, вы сэкономите огромное количество времени на достижение своих целей. Она выглядит так:  $T \times C = P$ .  $T$  — это *талант*, способности, навыки, знания и опыт работы.  $C$  означает *связи*. Иначе говоря, это количество ваших знакомых плюс число людей, на которых вы имеете определенное влияние.  $P$  — означает *продуктивность*. Продуктивность — это количество и качество результатов вашего труда, за которые вы получаете зарплату или иные доходы. Талант, помноженный на связи, равняется вашей продуктивности.

Вы должны постоянно работать над собой, чтобы еще лучше делать свое дело. Расширяйте свои связи, знакомьтесь с людьми, тогда ваша продуктивность будет постоянно расти.

## **Запишитесь на курсы ораторского искусства**

Навыки ораторского искусства принесут огромную пользу вашей карьере. Можно посоветовать очень хороший курс Дейла Карнеги, но подойдет и любой другой, который найдете в своем городе. Регулярно посещайте занятия и старайтесь выполнять все рекомендации, чтобы научиться выступать перед большой аудиторией.

Вы сможете справиться со своим страхом перед публичным выступлением, научившись правильно готовить и произносить речь. Освоив навыки ораторского искусства, вы почти сразу же сможете проявить новые способности сначала перед своими коллегами, а затем и перед большой группой людей. Основательно проработав тему

доклада и эффектно выступив, вы наверняка привлечете к себе внимание тех людей, которые могут изменить вашу жизнь в лучшую сторону.

Способность убедительно произносить речь перед большой аудиторией — одна из самых ценных в деловом мире. Как только вы ее приобретете, многие двери откроются перед вами. Вы почувствуете себя смелее и увереннее. Ваша самооценка возрастет. Люди будут вас уважать и даже восхищаться вами. У вас появится возможность применять свое ораторское мастерство на все более высоких уровнях.

## **Вкладывайте золотой час в свое развитие**

Один из лучших способов преуспеть в своем деле — это вставать рано утром, в 5.30 или 6.00, и вкладывать первый час нового дня в самого себя. Его не зря называют *золотым часом*. Он задает тон всему вашему дню. Проснувшись и прочитав что-нибудь обучающее или просто позитивное, вы будете внутренне готовы к активной работе в течение дня. Один утренний час, посвященный чтению книг по специальности, обеспечит вам мотивацию и, как следствие, высокую продуктивность во всех делах.

## **Три условия будущего успеха**

Выполняя эти условия, вы всегда будете в курсе всех дел, а ваше профессиональное развитие будет идти полным ходом. Это главные факторы высокой продуктивности и личного успеха, поэтому они очень часто упоминаются в этой книге.

Во-первых, планируйте каждый день заранее. Всегда имейте при себе написанный план, в котором все задачи сгруппированы по степени важности. Начинайте работу с самого главного дела.

Во-вторых, слушайте обучающие программы, когда едете в своей машине. Всегда берите собой в путь плеер и кассеты с аудиокурсами. Не упускайте случая узнать новые мысли и идеи, которые могут помочь вам в работе и в жизни.

В-третьих, посвятите свою жизнь личному и профессиональному росту. Читая, слушая, учась и развиваясь, вы потратите намного меньше времени и сил на достижение целей, связанных с доходами и продвижением по службе. Иногда одна-единственная идея, полученная в нужный момент, может колоссально повлиять на ваш карьерный рост.

## Не ограничивайте себя

Человек в своем развитии не имеет пределов, кроме тех, которые определяет сам. Нет ничего невозможного, если настойчиво и достаточно долго к этому идти.

Решив не отставать и быть всегда впереди в своей сфере деятельности, вы сможете узнать и задействовать свой настоящий потенциал. Это одно из самых важных решений в вашей жизни. Совершенствуя свои навыки и умения, вы сможете стать лучшим специалистом в любой области. Никогда не прекращайте учиться и развиваться.

*Есть у меня шестерка слуг,  
Проворных, удалых.  
И все, что вижу я вокруг, —  
Все знаю я от них.  
Они по знаку моему  
Являются в нужде.  
Зовут их: Как и Почему,  
Кто, Что, Когда и Где<sup>1</sup>.*

РЕДЬЯРД КИПЛИНГ

---

<sup>1</sup> Перевод С. Маршака.



## Практические упражнения

1. Примите решение с этого дня посвятить свою жизнь обучению; пообещайте себе, что заплатите любую цену и потратите любое время на то, чтобы стать лучшим в своем деле.
2. Создайте личную библиотеку, благодаря которой вы сможете повысить свою продуктивность; каждый день выделяйте некоторое время, чтобы изучить что-то новое.
3. С этого дня всегда прослушивайте аудиокурсы, когда едете в машине. Одно это может сделать вас одним из самых образованных и высокооплачиваемых специалистов.
4. Пройдите курс ораторского искусства и научитесь, выступая перед большой аудиторией, быть убедительным и интересным. Множество дверей откроется перед вами, когда вы освоите эти навыки.
5. Обучитесь технике скорочтения. Вам на всю жизнь пригодится умение быстро читать и запоминать прочитанное.
6. Присоединитесь к деловым кругам вашего города, станьте членом профсоюза, принимайте активное участие в его работе и всегда предлагайте свою помощь.
7. Вставляйте как минимум на час раньше обычного, чтобы вложить этот «золотой час» в самого себя. Читайте что-то позитивное или обучающее, тогда вы будете готовы во всеоружии встретить новый день.

# Как сэкономить время при работе с людьми

Ничто не дает такого могущества, как понимание человеческой натуры. Какие импульсы движут человеком, какие инстинкты определяют его действия? Зная это о человеке, вы имеете над ним полную власть.

*Уильям Бернбах*

На общение с людьми уходит огромное количество времени. Даже технические работники тратят до 75% рабочего дня на разговоры с коллегами. Вы можете значительно повысить эффективность взаимодействия с людьми, если правильно его организуете.

При общении с людьми мы тратим понапрасну очень много времени. И этому есть несколько причин, которые будут описаны ниже.

## Непонимание

Чаще всего время тратится впустую, когда люди не до конца понимают, какая роль им отведена, к какой цели

они должны стремиться и какая ответственность на них лежит. Работники не знают, что от них требуется, как и к какому сроку они должны выполнить работу. Непонимание ведет к снижению производительности, к раздражению. Часто требуется много времени и сил, чтобы устранить все недоразумения и вернуть все на свои места.

Большинство проблем происходят из человеческих взаимоотношений. Около 85% счастливых событий и несчастных случаев в жизни так или иначе связаны с людьми. Непонимание — главный источник потерь времени.

## Нечеткие приоритеты

Не имея четких приоритетов, вы будете работать не над теми задачами, или выбирать неправильное время для работы, или не сможете обеспечить качество там, где это больше всего необходимо. Возможно, вы будете оказывать услугу совсем не тому, кому нужно. Самые неприятные моменты в жизни случаются именно из-за отсутствия взаимопонимания, особенно со своим начальством.

Человек только тогда чувствует себя уверенным и имеет желание трудиться, когда точно знает, что от него требуется. И напротив, главная причина низкой продуктивности кроется в том, что работники не знают, чего от них хотят.

Чтобы работать наилучшим образом, вы должны точно знать свои задачи. Необходимо ясно представлять будущие результаты своего труда, пути и сроки их достижения. Также вы должны знать, какая награда вас ожидает за хорошо проделанную работу и какие последствия в случае ее некачественного выполнения. Ясность — это очень важно.

## Неумелое делегирование

Неумение правильно отдать поручение ведет к ошибкам и недовольству как со стороны начальства, так и со стороны подчиненных. В результате теряется много времени.

Залог успеха в работе и жизни — «предполагать наилучшие намерения каждого человека». Знайте, что ваши подчиненные искренне стремятся сделать работу как можно лучше. Но в результате неумелого распределения заданий даже самый преданный и талантливый исполнитель может выполнить задачу плохо или сделать совсем не то, что требовалось. В конце концов он будет чувствовать себя несчастным и ни на что не годным.

## Непонятно, кто главный

Нечеткое определение властных полномочий ведет к потере времени. Люди не знают, кто, какую работу и к какому сроку должен выполнить. Какое качество при этом должно быть обеспечено. Людям остается только гадать, кто кому подотчетен? Кто имеет право руководить? Кто главный?

## Игра для менеджеров

На своих семинарах по менеджменту я часто предлагаю игру под названием «Сохрани свою должность». Правила очень простые.

Сначала каждый менеджер должен составить список своих подчиненных. Далее напротив каждой фамилии нужно перечислить задачи, выполняемые работником, и их приоритет, а также указать причину, по которой этому человеку платят зарплату. На следующем этапе каждый менеджер задает каждому подчиненному следующий вопрос: «Для выполнения каких задач вас на-

няли на работу?» Если ответы менеджера и работника совпадают, то менеджер может и дальше работать на своей должности.

Если я повторно предлагаю поиграть в эту игру, почему-то желающих не находится. За многие годы проведения подобных семинаров я еще ни разу не встретил менеджера, готового поспорить на свою должность, что все его работники точно знают, чего от них хотят.

## Менеджер — ответственное лицо

Дело в том, что именно менеджер несет полную ответственность за то, чтобы каждый работник четко понимал свои обязанности. Вы сможете быстро повысить эффективность работы, устранить все недоразумения и улучшить взаимоотношения в коллективе, если не пожалеете времени и обсудите с каждым сотрудником его задачи, порядок их выполнения и требуемое качество работы.

## Неполная информация

Другой причиной потерь времени в бизнесе является недостаток информации, в результате чего возникают ошибочные предположения и заключения. Просто поразительно, как часто люди составляют неверное мнение на основе неправильных сведений.

Лучшие менеджеры всегда задают вопросы своим работникам и внимательно выслушивают ответы, прежде чем принять важное решение. Если у них возникают сомнения в подлинности каких-либо сведений, они дважды проверят эту информацию.

Всегда спрашивайте: «Почему вы уверены, что это именно так, а не иначе?» Не принимайте на веру важных сведений, пока не найдете каких-либо подтверждений.

## Бесмысленные или слишком частые собрания

Слишком часто проводимые собрания, а также совещания, не имеющие повестки, четко определенной цели и, как следствие, конкретных решений по обсуждаемым вопросам, отнимают очень много времени. При этом проблемы не решаются, меры не принимаются, обязанности не назначаются и сроки работ не устанавливаются.

Поскольку 25–50% рабочего времени отводится на разного рода собрания, то, повысив их эффективность, вы значительно улучшите работу организации в целом. Для этого подготовьте повестку дня и настаивайте на полном и окончательном рассмотрении каждого вопроса.

## Недостаток нужной информации

Недостаток сведений или их неверное толкование приводит к большим потерям времени. Исследования показали, что у работников только тогда уровень мотивации достаточно высок, когда они знают, что происходит в организации и какая роль им отведена в общем деле. А худшими в этом отношении являются те компании, где ни один работник не может точно сказать, что и зачем он должен делать и каковы его задачи. Никто не захочет лишний раз проявлять инициативу и рисковать, не имея достаточных сведений. Не зная полной картины того, что происходит в компании, работники не стремятся работать лучше и избегают ответственных дел.

Сотрудники компании должны знать все о том, что в ней происходит и как это может повлиять на их работу. Наиболее успешные менеджеры всегда открыто и честно сообщают своему персоналу обо всем, что касается текущего состояния организации. Работники знают, что происходит и как выполняемые ими задачи укладываются

в общую картину деятельности компании. Недостаток сведений о состоянии дел в организации ведет к излишним обсуждениям и болтовне, в результате чего впустую тратится очень много времени и снижается общая производительность.

## Не жалейте времени на взаимопонимание

При опросе, проводившемся среди менеджеров, 84% опрошенных ответили, что способность эффективно взаимодействовать с другими людьми стала главной причиной их успеха. Почти все преуспевающие бизнесмены и политики достигли своего положения именно благодаря ей. Эффективное взаимодействие — это жизненно необходимый управленческий навык.

Вот хорошее правило: никогда не думайте, что другой человек понял вашу мысль, пока он не перескажет ее своими словами. Не считайте, что полностью поняли собеседника, пока не повторите его объяснения так, чтобы он с вами согласился.

Это всем известная истина, что мы усваиваем новое понятие так же хорошо, как можем объяснить его другому. Проговаривая полученное задание или вынесенное решение своими словами, вы проясняете ситуацию как для себя, так и для своего собеседника.

Прежде всего старайтесь понять мысль собеседника, а потом уже объясняйте свою точку зрения. Большинство людей делают как раз наоборот. Для них так важно донести до собеседника свою идею, что они уже и не пытаются ничего понять. Внимательно выслушайте человека и убедитесь, что полностью поняли все, что он хотел сказать или имел в виду. Только после этого переходите к своим объяснениям.

Ключ к эффективному общению — достижение предельной ясности во всем, что касается работы: что, как, когда и почему должно быть выполнено. Для этого может потребоваться время, внимание и терпение.

## Закон сравнительных преимуществ

В 1805 году английский экономист Дэвид Риккардо провозгласил один из важнейших принципов экономической теории — Закон сравнительных преимуществ. Изначально в нем описывались торговые отношения между странами. В законе математически доказывалось, что страна должна специализироваться только на тех продуктах, производство которых ей удастся лучше, чем другим странам. Риккардо утверждал, что даже если страна А при производстве двух продуктов обеспечит более высокое качество, чем страна В, все равно для страны А будет лучше сосредоточиться на одном из них и позволить стране В единолично производить другой. Совокупное богатство, создаваемое странами для своих граждан, будет больше, чем при производстве каждой страной двух продуктов одновременно.

### Примените закон сравнительных преимуществ к своей работе

Этот принцип играет чрезвычайно важную роль в бизнесе и торговле. Он используется и при расчете зарплаты работников. В вашем случае закон можно перефразировать следующим образом. Вам выгоднее передать другому исполнителю всю работу, которую он может выполнить за меньшую плату, чем ваша реальная или желаемая зарплата.

Проще говоря, если ваша цель — зарабатывать 50 000 долларов в год, а ваше рабочее время за год составляет 2000 часов, то ваша почасовая ставка будет равна примерно 25 долларов. Это значит, что если другой человек может выполнить ваши задачи за меньшую плату, то нужно обязательно его нанять, даже если он не так хорош в этом деле, как вы. Это позволит вам уделять больше



времени тем задачам, которые принесут вам 25 долларов и более дохода в час.

Если вы хотите зарабатывать 100 000 долларов в год, то ваша ставка составит 50 долларов в час. Но вы вряд ли сможете получить эти деньги за мытье своей машины, покупку продуктов в магазине или поход в химчистку. Вы не в состоянии заработать 25 или 50 долларов в час, болтая с коллегами, заваривая кофе, читая газету или просматривая страницы в Интернете. Вся эта деятельность не принесет вам того дохода, к которому вы стремитесь. Главное правило звучит так: чтобы получать 100 000 долларов в год, вы должны зарабатывать 50 долларов в час в течение всех восьми часов своего рабочего дня.

## Главное правило личной продуктивности

Если вы не сосредоточите все свои усилия на работе, за которую можете получить деньги по желаемой ставке, то никогда не заработаете нужной суммы.

Вы можете нанять человека, который вел бы за вас бухгалтер, набирал текст, ходил за покупками, прибирался в доме или делал другие дела. Эффективное делегирование дел человеку, который согласится их выполнить за меньшую плату, — ключ к повышению личной продуктивности. Только так вы сможете обеспечить себе достаточно времени для работы над задачами, которые принесут действительно хороший доход.

Ежегодно сотни тысяч людей увольняются с работы. Почти всегда это происходит потому, что заработная плата работника превышает тот доход, который он приносит компании. Для этого могут быть и внешние причины, например изменения на рынке, в результате которых производимый продукт становится не нужен потребителю.

## **Ваша зарплата не может превышать пользу, которую вы приносите компании**

Во многих случаях работники перестают быть ценными, так как уровень их знаний и умений уже не соответствует современным стандартам. Кроме того, они слишком много времени тратят впустую и занимаются неважными делами, за которые никто не заплатит 25 или 50 долларов в час. В итоге таких работников увольняют, и им приходится несколько месяцев искать новое место с еще меньшей зарплатой.

Постоянно держа в уме свою почасовую ставку и каждый час выполняя только высокооплачиваемую работу, вы сможете изменить свое будущее. Баскетбольный тренер Пат Райли говорил: «Не становясь лучше, вы становитесь хуже». Если вы постоянно не учитесь и не повышаете свой уровень, значит, вы фактически откатываетесь назад в своем развитии, а ваше время все меньше и меньше ценится работодателем. Не позволяйте этому случиться с вами.

## **Делегирование — ключ к высокой продуктивности**

Чтобы достичь всего того, на что вы способны, и сосредоточить свои усилия на нескольких самых важных задачах, вы должны в совершенстве овладеть искусством делегирования. Независимо от того, начальник вы или подчиненный, всегда ищите способ передать другому человеку те дела, которые он может выполнить за меньшую плату.

Существует несколько способов, которые помогут вам правильно нанимать работников и передавать им часть своих обязанностей, чтобы иметь возможность работать над самыми важными задачами.

## Кто еще мог бы сделать эту работу?

Задайте себе вопрос: «Кто может сделать эту работу вместо меня?» Не забывайте, вы должны поручить другим людям все, что можно, чтобы иметь достаточно времени на самые важные дела.

Кто может сделать эту работу лучше вас? Хороший менеджер обычно находит таких подчиненных, которые могут выполнить работу еще лучше, чем он сам. Вы должны постоянно искать людей, которым особенно хорошо удается выполнять некоторые ваши обязанности.

Согласится ли кто-нибудь сделать работу за меньшую плату? Оцените задание и задайтесь вопросом: «Кто выполнит это задание за меньшую цену?» Многие компании и частные предприниматели приходят к выводу, что им дешевле передать основную часть своей работы на выполнение сторонней организации, специализирующейся в этой области. При этом тратится гораздо меньше времени и денег.

## Нельзя ли работу вообще не выполнять?

Задайте вопрос другим и самому себе: «А что если эту работу вообще не делать?» От выполнения многих рутинных задач обычно можно отказаться без каких-либо потерь для компании и даже с пользой для общей продуктивности.

Однажды у крупной национальной корпорации, входящей в список Fortune 500, появился новый вице-президент по финансам, который должен был координировать работу службы бухгалтерского учета и отчетности. В одном из отделов работало двенадцать высокооплачиваемых бухгалтеров и аналитиков. Их обязанностью было собирать финансовую информацию от всех подразделений компании в одну большую папку, впоследствии рассылаемую руководителям и менеджерам.

У нового вице-президента был пытливым ум. Он прошел по коридору к начальнику одного из подразделений и спросил, получает ли он ежемесячный отчет из бухгалтерии. Начальник заверил, что получает отчет каждый месяц. Когда вице-президент спросил «А что вы с ними делаете?», начальник пригласил его пройти по коридору до архивной комнаты, где ежемесячные отчеты, каждый толщиной примерно 8 см, были аккуратно сложены на полках. «Нам совершенно некогда все это читать, но на всякий случай мы храним их здесь».

Тогда вице-президент вернулся в свой кабинет, созвал всех специалистов, составляющих отчет, и сказал им прекратить свою работу. Для каждого из них он собирался назначить другие обязанности, выполняя которые они с большей пользой смогут применить свои знания и опыт. Разумеется, работники не согласились с таким решением. Они настаивали на том, что эффективность работы компании напрямую зависит от ежемесячных отчетов. Но новый вице-президент был непреклонен. При этом он не сообщил о своем решении никому из начальства.

И ничего не произошло. Девять месяцев спустя вице-президент присутствовал на заседании руководства компании, и начальник одного из отделов поинтересовался, что случилось с ежемесячными большими отчетами. Вице-президент ответил: «Мы перестали их посылать» — на что начальник отдела заявил: «Ну и хорошо, мы все равно их никогда не читали». И это был единственный комментарий по поводу пропавших отчетов.

Просто удивительно, как много дел в бизнесе и в жизни можно перестать выполнять без каких-либо потерь для себя и окружающих. Отыскав такие резервы увеличения эффективности, вы сможете значительно повысить продуктивность и прибыльность как своего отдела, так и всей компании.

## Шесть шагов на пути к эффективному делегированию

Делегировать задание лучше в шесть этапов. Пропустив один из них, вы рискуете оказаться непонятым или понятым неправильно. Кроме того, неумелое делегирование может вылиться в низкую продуктивность или плохие взаимоотношения с коллективом.

1. *Подберите подходящего работника.* Одной из самых серьезных ошибок является назначение задания работнику, который не в состоянии его выполнить качественно и в срок.

Лучший критерий будущей продуктивности — продуктивность в прошлом. Ни в коем случае нельзя полагаться на работника, который не выполнил задание качественно в прошлый раз. Нет никаких оснований предполагать, что на этот раз он исправится и сделает все как следует.

2. *Согласуйте задание с работником.* Выбрав подходящего исполнителя, обсудите и согласуйте с ним его задачи. Чем больше времени вы на это потратите и чем больше усилий приложите, чтобы добиться предельной ясности в отношении целей и результатов, тем лучше и быстрее будет работать ваш сотрудник.
3. *Объясните, как именно должно быть выполнено задание.* Опишите работнику все подходы к выполнению работы и методы, которые можно использовать. Обязательно объясните ему, каким образом лучше всего выполнять задание, приведите примеры того, как это делали вы или кто-то другой.
4. *Пусть ваш работник своими словами опишет свою задачу.* Спросите у работника, что именно от него требуется. Пусть он перескажет все те моменты, которые вы обговорили и согласовали. Только так можно

убедиться в том, что работник хорошо понял свои задачи.

5. *Установите срок.* Определите сроки и график выполнения работы. Кроме этого, назначьте время для промежуточных отчетов и проверок. Скажите работнику, чтобы он сообщал вам о любых проблемах и задержках в процессе работы и не стеснялся задавать вопросы.
6. *Принимайте управление только в исключительной ситуации.* Такой подход — мощное средство тайм-менеджмента, которое можно использовать для эффективной работы с людьми. Этот метод предполагает, что если задание выполняется нормально и в срок, то исполнитель не должен перед вами отчитываться. Если он вас не беспокоит, значит, все идет хорошо. Работник должен докладывать только в том случае, если что-то пошло не так и теперь работу невозможно выполнить в срок или обеспечить требуемое качество.

## Семь способов делать больше каждый день

Существует семь способов, которые могут помочь ежедневно успевать сделать больше дел. Все они простые, эффективные и бесплатные.

1. *Работайте усерднее.* Работайте с большей отдачей, чем работаете сейчас. Вы можете сильнее сосредоточиться на работе. Вы можете заставить себя не отвлекаться и не прерываться на другие дела. Вы можете работать усерднее, чем кто-либо другой, и в этом состоит секрет большого успеха.
2. *Работайте быстрее.* Вы можете работать быстрее, чем сейчас. Вы можете ускорить свой темп и быстрее передвигаться с места на место и от одной задачи к другой.

Если вы будете работать одновременно усерднее и быстрее, вы сможете за день сделать больше, что ваши коллеги делают за неделю.

3. *Группируйте свои дела.* Вы можете выполнять похожие задачи друг за другом. При этом вы получите преимущества, которые дает «кривая обучения».
4. *Выполняйте только самые важные дела.* Вы можете сосредоточить усилия только на самых важных задачах — на тех, которые принесут вам больше пользы, чем любые другие.
5. *Выполняйте только ту работу, которая вам лучше всего удастся.* Делайте только те дела, в которых превосходите других. Чем лучше вы подходите для данной работы, тем более высокое качество и больший объем вы сможете обеспечить, тем легче вам будет и тем больше энергии вы сэкономите.
6. *Делайте минимум ошибок.* Уменьшив количество ошибок, вы будете быстрее работать. Лучше потратить побольше времени, но сделать все как следует с первого раза. Вы, наверное, слышали выражение: «Никогда не хватает времени на то, чтобы сделать все правильно, но всегда есть время на то, чтобы все переделать». Один из методов тайм-менеджмента заключается в том, что вы должны с первого раза хорошо выполнять задание, даже если это потребует от вас чуть больше усилий и внимания.
7. *Упростите работу.* Вы можете упростить себе задачу, сократив количество шагов, необходимых для ее выполнения.

## Внимание имеет большое значение

Жизнь постоянно испытывает ваше внимание. Вы уделяете внимание только тому, что действительно цените. Если вы цените человека, то будете внимательно его слушать.

Если вы цените результаты работы, то будете уделять больше внимания всем деталям, от которых зависит ее успешное выполнение. Преуспевающие менеджеры ценят результаты деятельности своих подчиненных и очень внимательно отслеживают все, что происходит в их отделе.

## Гарантия успешной работы

Лучшие моменты и периоды в работе всегда сопровождаются прекрасными отношениями с начальством. Напротив, самые большие неприятности случаются тогда, когда ваши отношения нельзя назвать хорошими. Главной причиной недовольства начальства и подчиненных является недостаток понимания в отношении обязанностей работника, требуемого качества и порядка выполнения задач.

Есть прекрасный способ решить эту проблему. Составьте список ответов на вопрос «За что мне платят зарплату?». Включите в него все задачи, ради которых, как вы считаете, вас наняли на работу. При этом указывайте по возможности не сами задачи, а результаты их выполнения. Представьте, что ваша работа состоит из нескольких показателей результативности, каждый из которых соответствующим образом оплачивается.

А теперь отнесите этот список своему начальнику и попросите его указать степень важности для каждой задачи. Это может занять несколько минут. Не торопитесь. При обсуждении списка не стесняйтесь задавать вопросы, чтобы полностью прояснить ситуацию.

## Ориентируйтесь на приоритеты своего начальства

Начиная с этого дня сосредоточьте все свои усилия на тех задачах, которые ваш начальник считает наиболее важными, и выполняйте их прежде всех других дел. Как только начальник захочет дать вам новое задание, до-



станьте свой список и спросите, насколько важно это дело по сравнению со всеми остальными задачами из списка.

Если вы нагружены работой под завязку, то вам придется остановить выполнение другой задачи, чтобы приступить к новой. Многие начальники не осознают того, что у вас совсем нет лишнего времени. При назначении нового задания обязательно спрашивайте, какое дело можно отложить на потом. Это чудесный способ избежать недоразумений и наладить отношения с начальством.

Ваш начальник только тогда будет доволен вашей работой, когда она будет полностью соответствовать его требованиям. Только в этом случае возможно продвижение по службе и повышение заработной платы. Отдавая все свои силы работе, которая не имеет большого значения для начальства, вы совершаете ошибку и фактически вредите своей карьере. Чем больше времени вы потратите на ненужные дела, тем дальше окажетесь от намеченной цели.

## Три типа решений

Существует три типа решений, принимаемых как в процессе работы, так и в семейной жизни. Если при этом затрагиваются интересы других людей, то очень важно, чтобы каждый знал, к какому типу относится решение.

1. *Решение руководителя.* Решения такого типа может принимать только начальник или главное ответственное лицо. Это решения исключительной важности, и только один человек может нести за них ответственность. К этому типу решений можно отнести решение о найме ведущих специалистов, об увольнении плохого работника, о заключении серьезной сделки, о получении нового кредита в банке или важные инвестиционные решения.

2. *Совещательные решения.* При принятии такого решения начальник спрашивает совета у своих сотрудников, внимательно выслушивает их идеи и рекомендации, а затем, объединив полученные мнения со своим собственным, принимает решение. Несмотря на то, что другие люди участвуют в обсуждении вопроса, решение выносится руководителем самостоятельно.

Возможно, вы планируете нанять нового работника, поручить кому-то важное задание, выделить часть денег на новое начинание в бизнесе или развернуть маркетинговую кампанию. Если вы начальник, то, скорее всего, захотите посоветоваться с сотрудниками, прежде чем принимать окончательное решение.

Когда генерал Эйзенхауэр командовал войсками союзной армии на территории Великобритании, он прислушивался к советам и рекомендациям сотен военных специалистов и тактиков по поводу дня начала боевых действий. На это ушло несколько месяцев, но в конце концов, когда синоптики пообещали ясное небо над Ла-Маншем, он самостоятельно принял решение о высадке десанта на побережье Нормандии 6 июня 1944 года.

3. *Согласованные решения.* К третьему типу относятся решения, принимаемые на основании консенсуса. Они еще называются демократическими, так как в их обсуждении и вынесении участвуют все сотрудники. Иногда решение такого типа принимается на основе общего голосования большинством голосов. Как только решение вынесено, каждый обязуется его выполнять независимо от того, какого мнения он придерживался ранее.

## Укажите тип принимаемого решения

Непонимание типа принимаемого решения является источником разного рода недоразумений и проблем в отношениях с персоналом. Порой, когда начальник спра-

шивает совета, подчиненные считают, что решение будет согласованным, хотя для начальника оно всего лишь советательное. В итоге, если начальник принимает совсем не то решение, которое предлагали остальные, возникают обиды и разногласия. Придется дополнительно объяснять людям, что в данном случае советы и рекомендации приветствовались, но никто не обязался их выполнять.

Если начальник — сторонник демократического управления, он предлагает персоналу сообща заняться данным вопросом. Решение, вынесенное большинством, должен выполнять каждый. Когда все знают, какого типа решение принимается, то не возникает никаких обид и разногласий, не приходится дополнительно что-то объяснять и тратить время зря.

## Сосредоточьтесь на решении

Часто на своих семинарах я заявляю, что знаю должность каждого человека в этом зале. Это сразу привлекает всеобщее внимание. Люди улыбаются и ждут продолжения.

«Вы можете достать свою визитку и зачеркнуть то, что там указано под фамилией, — продолжаю я, — и написать взамен *специалист по решению проблем*. Каждый, кто пришел сюда, является специалистом по решению проблем. Это именно то, чем вы занимаетесь с утра до вечера».

Одним из признаков хорошего менеджера является мощный настрой на решение проблем. Он не тратит время на поиск виноватых и бесконечные разговоры о том, какие убытки понесла компания и что послужило причиной. Вместо этого он сосредотачивает все усилия на действиях по решению самой проблемы.

Ваша главная задача — решать проблемы. Ваши доходы, карьера, уважение коллег и вообще успех в жизни

определяются тем, насколько эффективно вы преодолеваете все трудности, возникающие на вашем пути.

Лидерство — это способность решать проблемы. Успех — это умение преодолевать трудности. Личная эффективность — это опять же способность решать неизбежные проблемы повседневной жизни. Поэтому очень важно, насколько хорошо вы справляетесь со своими проблемами.

А вот и чудесное открытие. Чем больше вы обдумываете и обсуждаете возможные решения, тем умнее становитесь. Чем больше действий по решению проблемы вы рассмотрите, тем больше вариантов у вас появится. Вы станете изобретательнее. Ваш мозг будет работать быстрее. Чем больше решений вы придумаете, тем большими возможностями будете располагать. В конце концов вы начнете просто проглатывать проблемы так же быстро, как они будут появляться.

Одним из лучших навыков, позволяющих сэкономить массу времени, является умение правильно решить проблему. Это вполне в ваших силах — успешно справиться с проблемой, преодолеть ее и не останавливаться на своем пути к намеченной цели.

Напротив, не умея решать проблемы, вы потратите впустую огромное количество времени. Неспособность решить одну-единственную ключевую проблему может привести к снижению производительности, невыполнению планов, к кризисной ситуации и даже банкротству организации. Вы должны постоянно думать и говорить о возможных вариантах решения проблемы — это одна из лучших привычек, которую можно в себе развить.

## **Семь шагов на пути к эффективному решению проблем**

Следуя нижеприведенным рекомендациям, вы сможете преодолеть любые трудности и препятствия.

## Четко сформулируйте проблему

Для начала задайтесь вопросом: «В чем конкретно заключается проблема?» Точно опишите ее, если есть возможность, сделайте это на бумаге. Помните, правильный диагноз — половина успеха. Записав проблему на большом ватмане или на доске и согласовав ее формулировку с другими сотрудниками, вы намного быстрее придете к решению.

Очень часто, пытаясь правильно сформулировать проблему на листочке бумаги, вы как бы случайно натываетесь на варианты решений. Более 50% проблем решаются на данном этапе.

### *В чем состоит проблема?*

Сформулировав проблему, подумайте: «В чем еще она может состоять?» Не останавливайтесь на одном определении, попытайтесь выработать несколько формулировок. Посмотрим, как это у вас получится.

Иногда серьезная проблема на самом деле является совокупностью проблем. Работая над определением проблемы, вы можете разбить ее на более мелкие части и решать каждую из них по отдельности.

Как правило, в составе сложной проблемы есть одна часть, которую необходимо устранить в первую очередь. Ее иногда довольно сложно разглядеть за ворохом других проблем. Вам придется немного покопаться, чтобы определить, какая часть большой проблемы является основной.

Мы чаще всего моментально составляем мнение о проблеме и пытаемся тут же ее решить. Мы перепрыгиваем от проблемы к решению, не думая, что можем попасть из огня да в полымя. При формулировке проблемы очень важно спокойно и не торопясь подойти к ее решению, чтобы быть уверенным в том, что это именно та проблема, которой необходимо заняться прежде всего. Решив не ту проблему, можно столкнуться с еще более серьезными проблемами по сравнению с теми, с которых начали.

## Выясните все возможные причины

Прежде чем искать решение, подумайте: как возникла эта проблема? Каковы возможные причины ее появления? Одного решения обычно бывает недостаточно. Очень важно обдумать причины, из-за которых все произошло.

Несколько лет назад моя компания только начинала свою работу. И в это время независимо от того, как успешно шли дела на рынке, у нас постоянно возникали проблемы с наличностью. Примерно раз в два месяца денег на счету в банке не оставалось, и мы не знали, где взять средства на зарплату и оплату счетов.

В конце концов мы осознали, что нам нужна система управления наличностью. Позже я узнал, что эта система является одним из главных инструментов успешного ведения бизнеса. Она заключается в долгосрочном планировании операций с наличностью на основе анализа доходов и расходов.

Просчитав ситуацию на год вперед с учетом сезонных колебаний доходов, мы смогли довольно точно предсказать, сколько денег получим, сколько потратим и в какие дни будет не хватать наличности. Подготовив план, мы организовали резервный фонд и заранее договорились о предоставлении кредита, чтобы кризис наличности больше никогда не наступил.

Очень часто, выяснив причину возникшей проблемы, вы тут же находите ее решение. Кроме того, вы уже больше не допустите повторения ситуации.

## Найдите все возможные решения

Прежде чем вынести окончательное решение, продумайте все возможные варианты. Какие действия вы можете предпринять для решения проблемы? Это очень важный этап процесса принятия решения.

У проблемы обязательно должно быть несколько решений. Запишите на бумаге все, что только придет вам

в голову. Чем больше решений, тем лучше. Очень плохо, когда у проблемы есть только одно решение.

Во многих случаях, решение, которое очевидно, бывает далеко не лучшим. Иногда правильно будет сделать как раз наоборот. Порой решить проблему лучше совершенно по-другому, а не так, как хотелось вначале. Бывает, что решение заключается в отказе от каких-либо действий.

Разрабатывая варианты решений, нужно четко определить все возможные *граничные условия*. Существуют определенные условия работы, с учетом которых вы должны принимать решение. Часто бывает удобно определить наименее и наиболее реальные решения для данной проблемы, а потом выбрать оптимальное.

Какова цель данного решения? Если решение будет идеальным, какой результат мы получим? Как мы узнаем, что решение оказалось верным? Продумывая решение, всегда начинайте с конца. Прежде всего определите результат, который собираетесь получить.

## Примите решение

Собрав всю необходимую информацию, принимайте решение. Выберите из списка всех возможных решений самое лучшее. Но перед этим спросите себя: «Почему это решение лучшее?», «Чем оно лучше других?». Чем больше времени вы потратите на обдумывание и изучение проблемы и ее решения, тем правильнее и точнее будет ваш ответ.

Несколько минут могут сэкономить вам огромное количество времени, когда дело дойдет до претворения решения в жизнь.

## Придумайте запасное решение

Вы всегда должны иметь в резерве еще одно решение. Будьте готовы к такому повороту событий, когда выбран-

ное вами лучшее решение не сработает. Если это произойдет, каков будет ваш план Б? Какое запасное решение у вас есть? Что вы станете делать, если первое решение окажется неудачным?

Обдумывание запасного решения — это очень полезное упражнение для ума. Вы сможете шире увидеть проблему и все возможные пути ее решения. Очень часто, разрабатывая дополнительное решение, вы фактически улучшаете первоначальное. Иногда вы полностью меняете свой взгляд на решение проблемы.

Помните: ваша свобода определяется количеством готовых вариантов поведения. Чем больше вы их придумаете, тем эффективнее будете продвигаться к цели. Постоянно спрашивайте себя: «Что я буду делать, если это не сработает?», «Какие еще есть варианты на случай, если окажется, что я был неправ?», «Каковы будут мои действия при неудачном развитии событий?».

## Определите самое худшее, что может случиться

Прежде чем выполнять решение, подумайте: «Что может случиться в худшем случае в результате моих действий?» Часто бывает, что запасное решение оказывается лучше, так как его последствия в случае неудачи будут менее серьезными.

В принятии любого решения присутствует определенный элемент риска. Никогда точно не знаешь, что из всего этого выйдет. Есть риск, который вы можете допустить, а есть риск, который вы себе позволить не можете.

Например, крупномасштабная рекламная кампания стоит огромных денег. Многие менеджеры совершили ошибку, вложив все деньги кампании в рекламу, транслируемую во время футбольного чемпионата. Они посчитали, что если даже маленький процент всех зрителей заинтересуется товаром, то все затраты окупятся.



При этом не был просчитан наихудший вариант, при котором вообще никто не обратит внимания на рекламный ролик. И такая ситуация время от времени повторяется. Многие компании становятся банкротами, так как идут на неоправданный риск.

## Распределите обязанности

Приняв решение, назначьте или возьмите на себя обязанности по его исполнению. Определите сроки и график выполнения работы. Разъясните каждому, что именно, кем и когда должно быть сделано.

Многие совершают ошибку, разработав отличное решение, назначив обязанности и на этом успокоившись. Две-три недели спустя, собрав новое собрание, они узнают, что абсолютно ничего не было сделано. Почему? Не определили сроки. Работник, которому назначили задание, был занят другими делами и не сделал ровным счетом ничего. Иногда такое бездействие может оказаться непоправимым. Приняв решение и назначив задания, обязательно установите сроки их выполнения. Это очень важный момент в процессе принятия решений.

## Поддерживайте командный дух

Одним из ключевых методов тайм-менеджмента является организация работы людей как команды, каждый член которой вносит свой вклад в общее дело. Хорошее взаимодействие между сотрудниками бывает только тогда, когда усилия всех направлены на достижение общего результата или решение общей проблемы.

Если нет задач или проблем, объединяющих работников, то они в своей работе ориентируются на личные симпатии. Сотрудники становятся менее объективными и справедливыми в отношении деловых качеств своих коллег. В результате очень много времени уходит на бол-

товню и решение личных проблем. Это ведет к огромным потерям производительности.

## Практикуйте управление с участием работников

Управление с участием работников позволяет сэкономить много времени. Это один из лучших инструментов менеджмента. Данный метод предполагает, что вы собираете свою команду как минимум раз в неделю на общее собрание. Сотрудники обсуждают свои дела и проблемы в работе. Члены команды задают друг другу вопросы, вырабатывают и принимают решения.

Большая польза от таких собраний заключается в том, что когда работник обязуется закончить какую-то задачу к определенному сроку перед лицом всех собравшихся, то он будет намного больше стараться выполнить работу. Кроме того, регулярно собирая людей вместе, вы сможете решить проблему, вынести решение и устранить любое недоразумение гораздо быстрее, чем любым другим способом. Управление с участием работников — это очень мощное средство, которое вы можете использовать в своей работе.

## Не допускайте обратного делегирования

Обратное делегирование имеет место, когда работник, которому вы поручили задание, просит вас о помощи при его выполнении. Получается, что задание переходит не вниз по командной цепи, а обратно вверх. Работа передается от подчиненного к начальнику, а не наоборот.

Вы должны постоянно пресекать обратное делегирование и быть начеку, зная, что работники всегда будут

пытаться переложить часть своих дел на вас. Они могут делать это различными способами.

Например, работник может прийти к вам и попросить решить данную проблему, сказав: «Не могли бы вы позаботиться об этом вместо меня или предоставить мне нужную информацию?» Поскольку вы начальник и, следовательно, лучше во всем разбираетесь, то можете согласиться сделать это в ближайшее время. Но у вас есть собственные обязанности, и обещанная помощь, как правило, теряется среди прочих дел.

## Не берите на себя лишних проблем

Дело в том, что человек, взявший на себя ответственность за следующий шаг, будет отвечать и за всю остальную работу. Когда работник просит у вас сделать для него что-то действительно важное для выполнения всего задания, это значит, что он перепоручает вам свои обязанности. Теперь все проблемы, которые возникнут у него в дальнейшем, будут и вашими проблемами тоже. Вскоре работник начнет справляться у вас, как продвигаются дела. Теперь уже вы работаете на своего подчиненного, а не наоборот. Вы еще будете уверять его, что выполните работу как можно быстрее.

Чтобы не допустить обратного делегирования, можно спросить у работника, которому вы поручили задачу: «Что, как ты думаешь, мы должны сделать?» Что бы он ни ответил, вы соглашаетесь или вносите поправки, после чего предлагаете ему продолжить свою работу в данном направлении.

## Не поддавайтесь желанию сделать все самому

Это естественно, когда менеджер хочет сам сделать то, что плохо получается у подчиненных. Вы достигли своего

настоящего положения, скорее всего, именно качественным выполнением своей работы. Поэтому, каждый раз сталкиваясь с трудностями, вам хочется вернуться к тому, что вам так хорошо удавалось в прошлом. Не позволяйте себе этой слабости, иначе очень скоро вы окажетесь на нижнем уровне пищевой цепи и будете выполнять задачи и обязанности своих подчиненных.

Хороший менеджер — это человек, который «делает работу силами других людей». Ваша задача — проследить, чтобы работники правильно выполняли свои обязанности, а не делать работу за них. Передайте персоналу все дела, которые он способен выполнить. Назначив обязанности, никогда не принимайте их назад.

## Обучайте и тренируйте свой персонал

Выделите время на обучение и тренинг своих работников. Чем лучше вы обучаете и тренируете людей, тем увереннее они делают свою работу и тем больше дел вы сможете поручить им в дальнейшем. Обучив работников новым навыкам, вы облегчите свою жизнь в будущем. Научив человека выполнять ту или иную операцию, вы сможете смело поручать ему эту работу в дальнейшем, тем самым обеспечив себе дополнительное время для решения наиболее важных задач.

## Добейтесь полного понимания

Непонимание — главная причина потерь времени при работе с людьми. Средством борьбы с непониманием является ясность. Достижение ясности — один из главных инструментов менеджмента. Достичь понимания можно, несколько раз повторив свою мысль, обсудив ее, попросив

объяснить своими словами и добившись согласия по всем пунктам. Не жалейте времени на развитие своих управленческих качеств. Ваши усилия сторицей вознаградятся, вы сэкономите массу времени и повысите собственную эффективность как в работе, так и в жизни.

*Чтобы вдохновить людей, нужно самому быть переполненным эмоциями. Чтобы вызвать слезы, необходимо заплакать. Чтобы убедить других в чем-либо, для начала нужно всецело в это поверить.*

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛЬ

## Практические упражнения

1. Всегда старайтесь поручить другому работнику те задачи, которые он готов сделать за меньшую плату.
2. Предельно четко объясняйте другим, что именно, как именно и к какому сроку должно быть сделано.
3. Разъясните каждому подчиненному, за что ему платят зарплату и каковы его первостепенные задачи.
4. Держите каждого сотрудника в курсе всех дел в отношении того, что происходит в компании и как это может сказаться на его работе.
5. Назначив задание, попросите работника описать его своими словами. Так вы избежите множества недоразумений.
6. Практикуйте управление с участием работников. Каждую неделю собирайте вместе весь персонал и обсуждайте все вопросы, связанные с работой.
7. Помните, персонал — это ваш самый ценный актив. Постоянно ищите способы улучшить взаимопонимание и устранить недоразумения.

# Методы тайм-менеджмента для торговых агентов

Успешный человек привык делать ту работу, которой неудачник избегает. Успешному человеку она тоже может не нравиться, но он понимает, что это и есть цена его успеха.

Герберт Грей

В 1929 году журнал *Sales and Marketing Management* провел исследование среди сотрудников американских коммерческих организаций с целью определить, насколько эффективно распоряжаются своим временем торговые агенты. Оказалось, что американский торговый агент в среднем работает только 20% рабочего времени, то есть примерно полтора часа в день.

Это открытие взбудоражило все коммерческие организации. Тот факт, что торговые агенты работают не более 90 минут в день, положил начало большой работе по обучению торгового персонала навыкам тайм-менедж-

мента и усилению контроля за его деятельностью. Была введена специальная отчетность, в которой работники сообщали, на что они потратили свое время.

Почти через шестьдесят лет, в 1988 году, в журнале *Sales and Marketing Management* были опубликованы результаты аналогичного исследования, которые должны были отличаться от предыдущих после всех принятых мер по повышению профессионального уровня и эффективности работы торгового персонала. Как оказалось, в 1988 году американский торговый агент в среднем работал 20% времени или 90 минут в день. То есть абсолютно ничего не изменилось.

Исследование, проведенное Колумбийским университетом, имело тот же результат. При опросе нескольких тысяч торговых агентов выяснилось, что первая встреча с покупателем происходит около 11 часов, последняя — около 15.30. Все остальное время торговые агенты проводят в пути или в офисе, готовясь к встречам, просматривая бумаги, обедая, болтая с коллегами за чашкой кофе или жалуясь на свою тяжелую работу.

Компания McGraw-Hill в 1990-х годах провела собственное исследование. Его результаты показали, что торговые агенты тратят 37% своего времени на работу. Эти данные были получены на основании так называемого *самоотчета*. Каждый торговый агент сам сообщал то время, которое посвящал работе. Причем отчет составлялся на глазок, и никаких записей не велось. Увы, мы можем с уверенностью заключить, что торговый агент в среднем работает только 90 минут в день.

## Удвойте продажи

На своих семинарах по продажам я обучаю людей *теории минут*. Она основывается на простом вычислении. Если вы являетесь торговым агентом, то 100% организованных вами продаж, а также и ваш доход определяются тем

количеством минут, которые вы проводите вместе с потенциальным покупателем. Чтобы увеличить объем продаж и заработок, нужно всего лишь потратить на беседу с клиентом большее количество минут.

Моя теория гласит, что, удвоив количество минут на личное общение с покупателем, вы удвоите и свой доход, даже если во всем остальном не произойдет никаких изменений. Управляя своим временем так, как это делают самые успешные торговые агенты, вы сможете больше общаться с клиентами и обеспечите стремительный рост своих продаж.

Прочитав следующие несколько страниц, вы узнаете, как в два раза повысить эффективность своей работы и удвоить продажи. Тысячи торговых агентов уже воспользовались идеями, описанными в этой главе, и научились зарабатывать в два, в три и даже в четыре раза больше, чем раньше. Многие из моих учеников быстрее чем за месяц удвоили и утроили свои продажи, просто применив в работе предложенные методы.

## Работа торгового агента

Для начала я попробую описать вашу работу. Главная задача любого торгового агента заключается в том, чтобы *привлечь и удержать клиентов*. Эффективность работы измеряется количеством новых клиентов и тех клиентов, которые стали постоянными за определенный период времени. Все остальные дела являются для торгового агента второстепенными. Следовательно, он по-настоящему работает только тогда, когда лично общается с потенциальным покупателем. Поэтому рабочий день торгового агента начинается только тогда, когда он встречается с клиентом.

Лучшим правилом для вас должно стать следующее: «Уделяйте максимум времени общению с наиболее перспективными покупателями».



Успех в сфере продаж напрямую зависит от умения устанавливать новые контакты. Поскольку торговля — это своего рода лотерея, результаты которой подчиняются действию закона больших чисел, то чем больше клиентов вы найдете, тем большего успеха достигнете. Чем больше бесед вы проведете, тем больше решений о покупке примут ваши клиенты.

## Три составляющих успеха в сфере продаж

Существует простая формула успеха в сфере продаж. Ее составляющими являются три задачи: поиск клиента, презентация товара и оформление покупки. Успешные торговые агенты уделяют этим задачам максимум времени и сил.

Человек со средними способностями, который в течение всего рабочего дня ищет клиентов, общается с ними и делает все необходимое для заключения сделки, по продуктивности в несколько раз превзойдет любого профессионала. Если у вас не получается обеспечить требуемый объем продаж или получить желаемый доход, то причину нужно искать в плохом выполнении одной из трех главных задач: поиск клиентов, презентация товара или оформление покупки.

Применяйте правило 80/20 в своей работе. В сфере продаж это значит, что вы должны тратить 80% своего времени на поиск потенциальных клиентов до тех пор, пока у вас не появится так много дел, что времени на поиск уже не останется. Остальные 20% отведите на планирование, организацию, бумажную работу, изучение рекламных материалов, общение и другую деятельность.

Поиск клиентов — это налаживание контактов с людьми, которым может быть интересен ваш товар и которые

могут позволить себе эту покупку. Единственное имущество, которым вы располагаете, — это ваше время, и только то время имеет цену, которое вы тратите на личное общение с потенциальным покупателем.

## **Начните с определения целей, касающихся продаж и доходов**

Вы не сможете достичь высокой продуктивности и контроля над временем, не имея четких целей. Хорошенько подумайте и запишите, сколько вы хотите зарабатывать и каким образом планируете обеспечить необходимый объем продаж. Многие торговые агенты сумели удвоить и утроить свои доходы, используя мой метод определения цели. Этот метод эффективен, потому что прост и не требует особых усилий. Вы можете применить его сразу же, как только изучите.

На одном из своих семинаров я познакомился с девушкой, которая только начинала свою карьеру в сфере недвижимости. Она еще не продала ни одного дома и не имела ни одного клиента. Тем не менее, применив данный метод, она поставила себе целью заработать 50 000 долларов в первый же год работы. На тот момент она и представить не могла, как некоторым агентам по недвижимости удавалось столько заработать. Но поставленная цель сделала свое дело. Ее доход перевалил за полумиллионную отметку уже через десять месяцев.

## **Вспомните, сколько вы зарабатывали в лучшие времена**

Вспомните свой лучший годовой доход и увеличьте его на 50%. Если ваш максимальный доход за год составил 40 000 долларов, то задайтесь целью заработать 60 000 долларов, то есть на 50% больше. Если лучший годовой доход

равнялся 100 000 долларов в год, то вашей целью будет увеличить его до 150 000 долларов. Предположим, вы поставили себе цель заработать 60 000 долларов в год. На следующем этапе нужно выяснить, какой объем продаж обеспечит вам требуемый доход (60 000 долларов). Например, если ваше комиссионное вознаграждение составляет 6% от стоимости проданного имущества, то для получения 60 000 дохода необходимо осуществить продажи на 1 млн долларов. Цифра 1 млн теперь представляет ваш целевой объем продаж.

Далее нужно определить величину месячного дохода:  
 $60\,000 \text{ долл.} / 12 \text{ мес.} = 5000 \text{ долл. в месяц.}$

Затем посчитайте, на какую сумму необходимо продавать товар в месяц, чтобы получить доход 5000 долларов:  
 $1 \text{ млн} / 12 \text{ мес.} = 83\,333 \text{ долл.}$

Это и есть ваш целевой месячный объем продаж.

Определившись с доходами и объемом продаж в расчете на месяц, посчитайте доход и объем продаж на неделю. Положим, две недели в году вы отдыхаете. Тогда нужно разделить ваш целевой годовой доход на оставшееся количество недель (50):

$60\,000 / 50 = 1200 \text{ долл. в неделю.}$

Далее необходимо посчитать объем продаж на неделю — разделите продажи за год на 50 недель:

$1 \text{ млн} / 50 = 20\,000 \text{ долл. в неделю.}$

На такую сумму вы должны продавать товар каждую неделю, чтобы заработать 60 000 долларов в год.

Теперь разделите свой недельный доход на число рабочих дней в неделе:

$1200 / 5 = 240 \text{ долл. в день.}$

Точно так же посчитаем объем продаж на день:

$20\,000 / 5 = 4000 \text{ долл.}$

Ну и наконец рассчитаем для себя почасовой доход, поделив 240 долларов на количество часов. К примеру, вы работаете 8 часов в день, тогда

$240 \text{ долл.} / 8 = 30 \text{ долл.}$

Это и есть ваша почасовая ставка.

## Помните о почасовой ставке

Определившись с тем, сколько денег в час вы хотите получать, можете приступать к работе. С утра и до самого вечера не позволяйте себе расслабляться и отвлекаться на дела, оплачиваемые по ставке менее 30 долларов в час. Вашей работой может быть только та, за которую вы получите 30 долларов или больше, то есть поиск клиентов, презентация товара и оформление покупок.

Многие торговые агенты не понимают этой важнейшей истины. Вы не можете ежедневно забирать вещи из химчистки, покупать продукты в магазине, мыть свою машину, болтать с коллегами и при этом зарабатывать 60 000 долларов в год. Все эти занятия отнимают время и не приносят 30 долларов в час.

Вы можете получить только то, что вложили, иначе говоря, что посеешь, то и пожнешь. Этот закон действует всегда и везде. Зарабатывая 30 долларов в час все 8 часов в день 250 дней в году, вы просто не сможете не получить 60 000 долларов дохода в следующие 12 месяцев.

Выполняя работу, оплачиваемую по ставке 60 долларов в час, вы заработаете 120 000 долларов в год. Ваш доход напрямую зависит от того, как вы распорядитесь каждым часом своего дня. И лучшим вложением вашего времени будет поиск клиентов, презентация товара и оформление покупок.

## Определите свои будущие действия

Разбив объем продаж и доходы за год по месяцам, неделям, дням и часам, вы сможете запланировать конкретные действия по достижению цели. Гарантом успеха в данном случае является *контроль*.

Продажи и заработок не зависят напрямую от вашего желания. Слишком много факторов оказывают влияние на удачу в делах. Но зато вы можете полностью контро-

лизовать свои действия. В ваших силах распланировать весь свой день с утра до вечера. В результате вы косвенно сможете контролировать и свои доходы. Делая все необходимое для обеспечения роста продаж, вы неизбежно достигнете успеха.

Очень важно иметь в виду, что торговля — это в некотором роде лотерея, результат которой подчиняется законам теории вероятности. Чем лучше вы спланируете на бумаге стратегию и тактику достижения успеха, тем выше вероятность того, что ваши действия будут правильными. Вам останется только следовать заранее продуманному плану.

## **Разработайте подробный план увеличения продаж**

Для начала рассчитайте среднюю сумму заказа на покупку и среднюю величину своих комиссионных. Разделив годовой объем продаж на среднюю сумму заказа, вы получите число покупок, которые необходимо оформить за год. Затем разделите свой годовой доход на среднюю величину комиссионных. Например, зарабатывая в среднем 500 долларов комиссионных за одну сделку и разделив 60 000 долларов (годовой доход) на 500 долларов, вы получите 120 сделок в год или 10 сделок в месяц. Осуществив такое количество продаж, вы обеспечите себе желаемый доход.

Затем оцените свои способности и навыки и прикиньте, сколько встреч вам необходимо провести, чтобы оформить 10 сделок в месяц. Посчитайте примерное количество звонков, которые нужно сделать, чтобы договориться о таком количестве встреч.

Допустим, в результате оценки выяснилось, что вам необходимо сделать 20 телефонных звонков, чтобы договориться о пяти встречах, и встретиться как минимум с пятью клиентами, чтобы оформить один заказ на по-

купку. Теперь у вас есть четкая цель, и вы можете смело приступать к работе. Каждое утро вспоминайте, сколько звонков запланировано на сегодня. Делайте только ту работу, которая необходима для достижения поставленных целей.

## Повышайте свой профессиональный уровень

Определившись с целями и разработав план действий на каждый день, немедленно начинайте работу над собой. Приобретайте и улучшайте самые необходимые навыки.

Один из лучших способов распорядиться временем — потратить его на самообразование. Ваша первостепенная задача — повысить свой профессиональный уровень так, чтобы вы смогли достичь лучших результатов за самый короткий срок.

Например, если от того, как успешно вы общаетесь с клиентом по телефону, зависит число назначенных встреч, станьте специалистом по телефонному маркетингу. Если ваш успех больше всего зависит от хорошей презентации товара, займитесь повышением своего мастерства в этой области. Возможно, главным в работе торгового агента является то, как ловко он отвечает на любые возражения клиента и как быстро может склонить его к заключению сделки. Вам необходимо стать специалистом и в этих вопросах.

## Повысьте степень своей эффективности

В начале карьеры в результате 20 встреч с клиентами вы, возможно, могли заключить только одну сделку. С приобретением опыта это соотношение наверняка изменилось в лучшую сторону. Теперь вы можете оформить заказ, поговорив с 15 или даже 10 потенциальными покупателями.

Некоторые профессиональные торговые агенты, постоянно работая над собой, смогли уменьшить соотношение встречи/продажи до пяти к одному или даже до трех к одному. Только подумайте, как изменятся ваши доходы, если каждый третий клиент будет покупать у вас товар!

## Оцените свой профессиональный уровень

Чтобы быть высокоэффективным торговым агентом, необходимо иметь хорошие навыки в семи главных областях деятельности. Определите свой уровень в каждой из них по десятибалльной шкале. Чтобы полностью реализовать свой потенциал в сфере продаж, вы должны набрать не менее 7 баллов по каждому пункту.

1. *Поиск клиентов.* Нужно уметь договариваться о встрече с потенциальным покупателем.
2. *Доверительные отношения с клиентом.* Необходимо уметь задавать вопросы, слушать и вызывать симпатию у покупателя.
3. *Знание потребностей клиента.* Важно правильно задавать вопросы, чтобы определить, чего именно хочет клиент и как лучше всего ему помочь.
4. *Презентация товара.* Нужно уметь убедить клиента, что ваш товар является лучшим выбором для него в данной ситуации.
5. *Преодоление возражений.* Любые вопросы или опасения клиента по поводу товара должны быть успешно разрешены.
6. *Оформление заказа.* Нужно уметь в нужный момент предложить клиенту оформить покупку.
7. *Удержание клиента и привлечение с его помощью новых покупателей.* Умение привлекать постоянных

клиентов имеет огромное значение в достижении успеха.

## Сначала поработайте над своими слабыми местами

Возможно, это удивит вас, но именно те задачи, которые вам хуже всего удаются, и определяют ваш потолок, то есть максимальный уровень ваших продаж и доходов. Вы можете в совершенстве владеть шестью из семи вышеперечисленных навыков, но, не освоив седьмого, который и будет вашим слабым местом, не сможете полностью задействовать свой потенциал и добиться нужных результатов.

Но есть и хорошие новости. Всем этим навыкам можно обучиться. Вы действительно сможете увеличить объемы своих продаж, выяснив, где именно вам недостает знаний, и вплотную занявшись повышением своего уровня в этой области.

Спросите себя: «Какие способности и навыки могли бы обеспечить мне лучшие продажи и больший доход?»

Запишите свой ответ на бумаге. Развитие данного навыка и будет вашей первостепенной задачей. Составьте план действий по ее выполнению и назначьте приоритет каждому действию. Ежедневно работайте над собой в соответствии с планом. По утрам читайте что-нибудь по специальности, слушайте аудиокурсы в машине, посещайте семинары и мастер-классы, чтобы скорее восполнить пробелы в своих знаниях. Так вы быстро достигнете своих целей, связанных с доходами и объемом продаж.

## Планируйте работу заранее

Определившись с продажами, доходами и целями, планируйте свою работу вперед на год, месяц, неделю и, самое главное, планируйте заранее каждый день. Состав-



ляйте план на неделю во время выходных и на предстоящий день — накануне вечером. Всегда выполняйте дела в соответствии со своим планом.

Многие успешные торговые агенты планируют следующую неделю в выходные. Некоторые находят для этого время в пятницу. Заранее составленный план позволит вам взять под контроль свои дела и почувствовать уверенность в своих силах. Ваша самооценка возрастет. Кроме того, каждая минута, потраченная на планирование, в будущем сэкономит вам 10 минут работы, и вы будете намного больше успевать, чем раньше.

## **Оцените свои возможности в привлечении новых клиентов**

Узнать, как обстоят у вас дела с поиском клиентов, очень просто. Достаточно посмотреть, на сколько дней вперед распланированы ваши встречи с потенциальными покупателями. У успешного торгового агента уже в пятницу полностью расписана вся предстоящая неделя. Он может ответить с точностью до одного часа, где будет находиться в тот или иной день.

Плохие торговые агенты понятия не имеют, как сложится новый день. У них почти не назначено встреч и нет определенных планов. Каждый день для них полон неожиданностей. Они не знают, чем будут заниматься и что получат в результате. Неудивительно, что такие торговые агенты работают не более 90 минут в день и большую часть времени проводят, шатаясь по офису или болтая за чашкой кофе с коллегами.

С этого момента планируйте каждый свой день заранее. Лучше, если вы займетесь этим перед уходом с работы или вечером у себя дома. Составьте список всех задач на завтра и назначьте приоритет и время выполнения каждой из них. Только после этого можете отдыхать.

Организируйте свой день таким образом, чтобы максимальный промежуток времени между встречами состав-

лял не более 30–60 минут. Закон вынужденной эффективности гласит, что, задав для себя жесткие временные рамки, вы волей-неволей приложите максимум усилий и успеете быстро сделать все необходимые дела.

## Учитывайте территориальное расположение клиентов

Группировка встреч с клиентами по месту их проживания — один из важнейших методов тайм-менеджмента в сфере продаж. Применяя его, вы сможете сократить время на переезды и увеличить количество деловых контактов в день. Постоянно напоминайте себе, что единственный товар, которым вы располагаете, — это ваше время, посвященное личному общению с клиентами, и от того, как эффективно вы им распорядитесь, зависит ваш доход.

Многие торговые агенты совершают следующую ошибку. Они назначают первую встречу в северной части города, а вторую — в южной и в результате половину рабочего дня проводят в дороге. При этом они еще думают, что выполняют свою работу и не тратят время попусту.

## Завершите сделку

Один из лучших способов сэкономить время при работе с покупателем — оформить заказ сразу после презентации товара. Дайте клиенту возможность сделать покупку по окончании беседы. Найдите способ подвести его к оформлению заказа. Больше половины встреч с клиентами заканчиваются ничем, так как торговый агент не предлагает сделать покупку.

Самой бесполезной тратой времени является активная работа по поиску и привлечению клиентов, которая

не заканчивается оформлением заказа. Если вы не смогли или не захотели спросить клиента, готов ли он купить ваш товар, то считайте, что все это время вы потратили зря.

Изучите и освоите различные способы завершения сделки. Вы можете задать вопрос, который подтолкнет клиента к действию или заставит высказать свое мнение о товаре. Также вы сможете выяснить, насколько заинтересован ваш клиент.

Чтобы подвести покупателя к оформлению заказа, спросите у него:

Заинтересовало ли вас что-нибудь?

Есть ли у вас вопросы? Может быть, вы хотите что-то узнать подробнее?

Понравился ли вам товар? Хотелось ли вам купить его раньше?

## Предложите клиенту оформить покупку

Если вам кажется, что покупатель заинтересовался, то скажите следующее: «Если вам понравился товар, то почему бы его не купить?»

Можно прямо предложить оформить заказ, сказав: «Если вас все устраивает, нужно будет сделать следующее...» Вы обговариваете необходимые условия и оформляете покупку.

Просто поразительно, как много времени можно сэкономить, если в нужный момент найти в себе мужество и предложить клиенту оформить заказ. Многие покупатели впоследствии говорят, что могли бы купить товар и раньше, если бы торговый агент им это предложил.

Досадно, что так много хороших возможностей ускользает из рук торгового агента из-за его нерешительности. Всегда продумывайте заранее соответствующие вежливые фразы и не упускайте случая оформить покупку при первой же возможности.

## Борьба с потерей времени

Результаты многочисленных опросов, проводимых среди торговых агентов, показали, что есть 10 главных причин потери времени и низких доходов в сфере продаж.

### Промедление

Промедление отнимает у нас массу времени. Мы придумываем разного рода отговорки, оправдывающие наше нежелание работать. Но чаще всего причиной промедления является глубокий страх перед неудачей или отказом со стороны клиента. Его еще называют *внутренним сопротивлением контакту*.

Страх того, что ваше предложение не примут или вообще не станут вас слушать, ведет к огромным потерям времени. С этим страхом нужно бороться каждый день, пока он не исчезнет навсегда. Страхи — удивительная вещь, они пропадают сразу, как только вы поворачиваетесь к ним лицом. Но если вы попытаетесь убежать от своего страха и не думать о нем, он вырастет до небывалых размеров и полностью парализует вашу волю.

В начале своей карьеры я испытывал ужас перед телефонными разговорами с людьми, которых нужно было уговорить встретиться со мной. Но потом я узнал кое-что очень важное: отказ со стороны клиента не имеет ко мне лично никакого отношения. Если человек не хочет купить мой товар — это его естественная реакция на очередное предложение сделать покупку. Человек не знает меня настолько хорошо, чтобы отказывать лично мне. Осознав эту простую мысль, я начал спокойно искать новых клиентов как по телефону, так и знакомясь с ними лично. В конце концов я совершенно перестал огорчаться по поводу отказов или негативной реакции со стороны покупателей. То же самое должны сделать и вы.

## Незавершенная продажа

Не оформив продажу до конца, вы будете несколько раз возвращаться к покупателю и потеряете огромное количество времени. Такая ситуация возникает в результате плохой подготовки торгового агента, когда он забывает взять с собой прайс-лист, рекламную брошюру, другие нужные вещи или когда у него нет необходимых сведений для оформления покупки. Порой торговый агент не может ответить на вопросы покупателя или не осмеливается предложить оформить заказ прямо сейчас. Все это приводит к напрасной трате времени. Вернувшись к покупателю с недостающими сведениями, вы часто обнаруживаете, что он уже потерял к вам всякий интерес.

## Плохая подготовка

Плохая подготовка обязательно скажется на эффективности презентации товара. Чтобы быть готовым к встрече с покупателем, нужно как можно больше узнать о нем. Нет ничего более оскорбительного для человека, чем пренебрежительное отношение к его жизни или работе.

## Неосведомленность

Неосведомленность торгового агента проявляется в недостатке знаний и сведений о товаре. Бывает, что торговый агент не уделяет достаточно времени изучению соответствующих материалов и не имеет полного представления о том, что продает. Отвечая на вопросы клиента, он сбивается, начинает что-то придумывать, лишь бы не обнаружить свою неосведомленность. Это подрывает доверие покупателя и лишает торгового агента уверенности в себе.

## *Знайте, что продаете*

Несколько лет назад мы с женой решили купить дорогой особняк в Сан-Диего. Многие риелторы откликнулись на нашу просьбу подыскать подходящий дом.

Я сам когда-то занимался недвижимостью и хорошо разбираюсь в этой области. Когда мы ехали смотреть дом, который стоил несколько сотен тысяч долларов, я задавал несколько вопросов. И каждый раз меня поражало то, как мало сведений мне предоставляли. Многие риелторы ни разу не осматривали дом, выставленный на продажу. Они хотели заключить сделку и заработать на этом несколько тысяч долларов комиссионных, даже не зная площади дома и других его характеристик. Они просто не имели права предлагать этот товар покупателю, так как не уделили достаточно времени его изучению.

## Неподтвержденные встречи

В данном случае торговый агент прибывает в назначенный час в назначенное место и не находит там покупателя. Он потерял все то время, что потратил на поиск клиента, подготовку к встрече, дорогу и ожидание. Почему это так часто происходит? Главная причина кроется в том, что торговый агент боится позвонить клиенту и вместо подтверждения встречи получить отказ.

Есть очень простой и эффективный способ этого избежать. Он помог как мне, так и многим другим торговым агентам. Перед тем как выйти из офиса, позвоните своему покупателю. Спросите по телефону, на месте ли тот, кто вам нужен. Узнав, что он на месте, скажите: «Большое спасибо. Передайте ему, пожалуйста, что звонил Брайан Трейси и что я заеду к нему, как договаривались». Затем положите трубку.

Таким образом вы напомним покупателю о своем приезде и заставите его почувствовать ответственность за предстоящую встречу. Никогда не тратьте время зря, обязательно подтверждайте встречу, прежде чем ехать к покупателю.

## Планирование встреч без учета местонахождения клиентов

Если по работе вам приходится ездить из одного конца города в другой, то большую часть времени вы тратите на дорогу.

Есть способ, с помощью которого можно легко избежать длительных переездов. Нужно разделить всю территорию города на четыре части. Каждый день или полдня вы будете посещать клиентов только в одной части города. Договариваясь о встрече, укажите день недели, в который вы будете находиться в этом районе, и спросите у покупателя о возможности встречи такого-то числа.

Должен сказать, что плотный график придаст вам дополнительный вес в глазах клиентов. Чем лучше они почувствуют, что у вас нет лишнего времени, тем охотнее учтут ваши пожелания.

## Излишняя дотошность

Излишняя дотошность имеет место, когда вы не начинаете работу, пока не приведете каждую мелочь в идеальный порядок. Это еще одна форма нерешительности, и она напрямую связана с нежеланием общаться с клиентом по причине страха перед отказом или неудачей.

Как только вы поймаете себя на том, что по несколько раз перечитываете свои материалы, стараясь учесть каждую мелочь, прежде чем поднять трубку телефона, признайтесь самому себе, что имеете дело с собственным страхом.

Как писал Эмерсон, «делайте то, чего боитесь, и конец вашему страху обеспечен». Страх уходит, как только повернешься к нему лицом. Отличным средством от страха и тревог является целенаправленное действие. Если вы начнете работать и двигаться вперед, то забудете о своем страхе.

## Рассеянность или витание в облаках

Эту причину потерь времени довольно трудно заметить, но она очень сильно влияет на эффективность работы. Возможно, вы невнимательно слушаете клиента или ленитесь искать дополнительный смысл в его словах, чтобы понять, чего он действительно хочет. Многим торговым агентам свойственно витать в облаках. Они почти не слушают покупателя просто потому, что думают совсем о другом. К несчастью, собеседник быстро замечает такое отношение и тут же теряет к разговору всякий интерес.

Чтобы не отвлекаться от беседы, приучите себя всегда смотреть прямо в глаза клиенту. Не отводите взгляд, пока не закончится разговор. Представьте, что ваши глаза — две лампы солнечного света, а клиент должен получить под ними неплохой загар. Так вы сможете удерживать свое внимание на беседе и не отвлекаться на другие мысли.

## Усталость и переутомление

Эти факторы сводят на нет эффективность труда в любой области деятельности и особенно в сфере продаж. Исследования показали, что более 50% торговых агентов работают в полусонном состоянии. Они слишком поздно ложатся спать и не успевают как следует отдохнуть. Поэтому в течение дня они не могут сосредоточиться на работе.

Мое правило такое. Если вы собираетесь пять дней в неделю выполнять обязанности торгового агента, то пять дней в неделю вы должны рано ложиться спать. Ваша работа требует максимум сил и внимания и является поистине изматывающей. Чтобы достичь успехов на этом поприще, нужно затратить огромное количество физической и эмоциональной энергии. У вас вряд ли получится долго смотреть телевизор или допоздна веселиться с друзьями, а наутро быть свежим и бодрым. Вы справитесь



с недосыпом и усталостью, если будете каждый вечер ложиться спать в 10 часов. Выключите телевизор и посвятите все оставшееся время сну.

Так вы сможете обеспечить больший объем продаж, увеличить свои доходы и накопить денег на отдых, о котором давно мечтали.

## Недостаток амбиций и желаний

Многие люди механически выполняют свою работу, так как не имеют определенных целей. Иногда им не хочется продавать тот или иной товар просто потому, что он им не нравится. Иногда они не доверяют своему начальству или их не устраивает организация, в которой они работают. Бывает, что не складываются отношения с коллегами.

Независимо от причины нежелание заниматься продажами является признаком того, что вам лучше подобрать себе другое занятие. Если вам не нравятся покупатели, которым вы продаете товар, то вы выбрали себе не ту профессию.

Вы не сможете слишком долго выполнять работу, которая вам неприятна. Вы будете очень сильно уставать, расстраиваться и никогда не добьетесь успеха в этой области.

## Распоряжайтесь своим временем правильно

Вот несколько ценных идей, которые помогут вам повысить эффективность продаж и использовать свое время наилучшим образом.

### Пораньше ложитесь спать

Рано ложиться и рано вставать — это одно из главных условий вашего успеха в сфере продаж. Вставайте

и начинайте свой день в шесть утра. Обеспечьте себе полноценный сон. Иногда лучше всего лечь пораньше и проспать целых девять, десять или даже двенадцать часов, чтобы быть бодрым и полным сил на следующее утро. Вы не сможете работать с радостью и энтузиазмом, если будете чувствовать себя вялым и невыспавшимся.

## Правильно начинайте свой день

Каждое утро в течение 30–60 минут читайте литературу по продажам или что-нибудь воодушевляющее. Это одна из самых полезных привычек, которую вы можете в себе развить. Многие торговые агенты говорили мне, что она оказала огромное влияние на их карьеру.

Если каждое утро вы будете 30–60 минут читать литературу по специальности, то за неделю вы осилите целую книгу. Читая по книге в неделю, не считая праздников и выходных, вы прочтете 50 книг за следующие 12 месяцев. За 10 лет вы сможете прочитать целых 500 книг. Торговые агенты, как правило, за всю свою жизнь не прочтывают ни одной книги по продажам. Как вы думаете, изменится ли ваш доход, когда вы прочитаете 500 книг?

На самом деле вы станете одним из самых продвинутых, образованных и высокооплачиваемых торговых агентов только благодаря тому, что будете читать по утрам книги по специальности. Каждый день вы сможете применять новые знания в своей работе. Ваш профессиональный уровень будет постоянно расти.

## Начинайте работу рано утром

Назначайте первую встречу в ранние часы, например на восемь или полвосьмого утра. Иногда клиенту некогда беседовать с вами в течение дня, но он вполне может уделить вам несколько минут свободного от работы времени. Иногда люди в этот час уже находятся на рабочем

месте и могут согласиться встретиться с вами в полвосьмого или за завтраком.

## Сосредоточьтесь на поиске клиентов

Отличный способ повысить эффективность своего труда — это посвятить 80% времени поиску новых клиентов. Вы должны привлекать новых покупателей до тех пор, пока у вас от них отбоя не будет.

Помните, успех продаж целиком и полностью зависит от вашей способности налаживать новые контакты. Чем лучше и охотнее вы общаетесь с потенциальными клиентами, тем выше эффективность вашей работы.

Когда-то я был торговым представителем фирмы, занимающейся сдачей в аренду помещений под офис. При поиске новых клиентов я поднимался на лифте на верхний этаж здания, после чего, переходя с этажа на этаж, заглядывал в каждый кабинет и предлагал свои услуги. В течение месяца я беседовал с потенциальными покупателями по несколько сотен раз.

Если у вас появилось свободное время, сядьте и сделайте 20 или 30 телефонных звонков. Вы сами поразитесь результатам и тому, как изменится ваше настроение.

## Работайте в течение всего рабочего дня

Посвящайте работе весь рабочий день. На счету должна быть каждая минута. Не забывайте, что торговый агент в среднем работает только 20% своего времени. Если вы будете работать 80% рабочего дня, то одно это обеспечит вам небывалый успех. Если вместо 90 минут вы потратите на работу 6 часов, то сможете в четыре раза повысить свой доход.

Не тратьте время попусту. Не прерывайтесь на кофе или чтение газет. В конце концов вы всегда можете попить кофе вместе с клиентом или по дороге к нему.

Торговый агент, который делает два перерыва на кофе по 20 минут в день, теряет 40 минут своего рабочего времени. Сорок минут в день, помноженные на пять дней в неделю и на 50 недель в году, составят 10 000 минут или 166 часов продуктивного времени, которое тратится совершенно напрасно.

Сто шестьдесят шесть часов равняются четырем 40-часовым рабочим неделям, а ведь это ваш месячный заработок. Если хотите повысить свой доход, в первую очередь откажитесь от перерывов на кофе.

### ***С умом используйте обеденный перерыв***

Не тратьте понапрасну и свое обеденное время. Лучше используйте его для приготовлений к вечерним встречам или для обучения.

Если вы будете с пользой тратить один час, отведенный на обеденный перерыв, это даст вам дополнительные пять часов в неделю или 250 часов в год. Двести пятьдесят часов составляют шесть с лишним 40-часовых рабочих недель и могут обеспечить полуторамесячный доход. Вы сможете увеличить свой заработок на 20%, просто перестав прерываться на кофе и с умом используя обеденное время.

### **Слушайте и учитесь**

Слушайте аудиокурсы в машине. Превратите время, проводимое в дороге, в учебные часы. Пусть ваша машина станет университетом на колесах.

Сев за руль, сразу же включайте плеер и выключайте его только по прибытии на место. Не забывайте, что торговые агенты в среднем тратят на дорогу от 500 до 1000 часов, а иногда и намного больше. Если вы будете учиться все это время, то станете одним из самых образованных и высокооплачиваемых торговых агентов просто благодаря прослушиванию аудиокурсов.

## Используйте планировщик времени

Используйте какой-нибудь планировщик времени и записывайте в него все предстоящие дела. Пусть он станет для вас центром управления. Планировщик времени всегда напомнит о назначенной встрече и поможет запланировать работу с клиентами на месяц и даже на год вперед.

Приобретая планировщик времени, используйте его всегда и во всем. Записывайте и планируйте заранее каждую мелочь. Тщательно записывайте в него содержание телефонных разговоров и личных встреч. Преимущество всегда на стороне того, кто ведет подробные записи. Начинайте и заканчивайте каждый день просмотром своих записей. Используйте планировщик времени в управлении всеми своими делами. Пусть он станет вашим мобильным офисом.

## Единственное, что вы можете продать

Помните, единственное, что вы можете продать, — это ваше время. И ваше время только тогда имеет ценность, когда вы тратите его на личное общение с клиентом. Изучайте и постоянно применяйте на практике описанные в этой главе методы, пока они не станут вашей второй натурой. Навыки тайм-менеджмента помогут вам достичь любых целей и подняться на тот уровень, о котором вы мечтали. Ничто другое не окажет такого влияния на ваш успех в сфере продаж.

*Новые знания не имеют большой ценности, если не изменяют нас, не делают нас лучше, продуктивнее, успешнее и счастливее.*

ХАЙРУМ СМИТ

## Практические упражнения

1. Сегодня же займитесь своей карьерой в сфере продаж. Примите решение удвоить количество времени, которое вы тратите на личное общение с клиентами.
2. Определите четкие цели по увеличению продаж и доходов. Установите промежуточные цели на каждый месяц, неделю, день и час.
3. Делайте только ту работу, которая приносит вам запланированный почасовой доход. Все остальные дела поручите другим или не делайте вообще.
4. Разработайте план действий, в соответствии с которым будете искать клиентов, договариваться о встречах и осуществлять продажи. Заставляйте себя каждый день выполнять поставленные задачи.
5. Всегда тщательно готовьтесь к предстоящей встрече. Просматривайте нужные материалы у себя дома. Имейте при себе все необходимое для успешного оформления сделки.
6. Сократите время на переезды. Планируйте встречи с учетом территориального расположения клиентов. Не теряйте время попусту.
7. Работайте в течение всего рабочего дня. Не тратьте время на обеденный перерыв и болтовню с коллегами за чашкой кофе. Лучше посвятите лишний час своей работе.

# Философия тайм-менеджмента

Хорошо, когда у тебя есть деньги и все, что можно купить за деньги, но неплохо также время от времени проверять, не потерял ли ты то, чего за деньги не купишь.

Джордж Лоример

Чтобы полностью состояться в жизни, необходимо усвоить философию тайм-менеджмента. Вы должны во всем отталкиваться от того, что время — бесценный, незаменимый и важнейший источник успеха, счастья и высокой продуктивности. Время — это нечто большее, чем циферблат со стрелками или календарь, и относиться к нему нужно очень серьезно.

Как развить в себе философию тайм-менеджмента? Прежде всего смотрите в будущее. Все преуспевающие люди имеют далекоидущие планы.

Социолог Гарвардского университета Эдвард Бэн-филд в 1965 году в своей выдающейся книге *The Unheavenly City* привел результаты многолетних исследований социальной и экономической мобильности в обществе.

## Лучший показатель будущего успеха

Бэнфилд посвятил свою работу поиску причин финансового успеха и выявлению особенностей характера, от которых зависит социальное положение. Он попытался выяснить, что больше всего влияет на рост благосостояния от поколения к поколению. В ходе работы Бэнфилд изучил такие факторы, как образование, уровень интеллекта, семейное положение, расовая принадлежность, род занятий и личные качества. Выяснилось, что ни один из них не влияет на успехи в будущем.

Многие люди получают прекрасное образование, но за всю свою жизнь так и не могут достичь высокого социального положения. Некоторые даже спускаются вниз по социальной лестнице. В конце своей карьеры они зарабатывают еще меньше, чем их родители в том же возрасте.

В конечном итоге Бэнфилд пришел к выводу, что лишь одна-единственная черта характера определяет, улучшится ли финансовое и социальное положение человека в будущем. Он назвал ее *временной перспективой*. Другими словами, это период времени, который вы берете в расчет, принимая решения и планируя свою жизнь.

## Смотрите в будущее

Бэнфилд выяснил, что к преуспевающим людям относятся те, кто имеет длительную временную перспективу. Они планируют свою жизнь на пять, десять и даже двадцать лет вперед. При оценке возможных вариантов своего поведения успешные люди исходят из того, как то или иное действие может повлиять на их далекое будущее.

В Великобритании представители высшего сословия обычно записывают своих детей в Оксфорд или Кембридж сразу после рождения, хотя их студенческий возраст наступит только через 18–20 лет. Тем не менее составляется заявка, и ребенок регистрируется так, словно собира-



ется учиться в следующем семестре. Это прекрасный пример длительной временной перспективы.

В Америке многие родители при рождении детей открывают накопительные счета для оплаты обучения в колледже. Они кладут на них деньги в течение многих лет, чтобы дети, достигнув определенного возраста, могли получить самое лучшее образование. Это тоже хороший пример длительной временной перспективы.

## Принцип преуспевающих людей

Принцип планирования на перспективу — это неотъемлемая черта любого преуспевающего человека. Планируя на много лет вперед, вы повышаете вероятность того, что совершите именно те действия, которые в дальнейшем приведут вас к успеху. Серьезное отношение к своему времени в данный момент обеспечит доход и высокое социальное положение в будущем.

Верно и обратное. Опускаясь по социальной лестнице, вы заметите, что с каждым следующим уровнем ваша временная перспектива становится меньше. Когда человек оказывается на самом дне социальной пирамиды в обществе безнадежных алкоголиков и наркоманов, временная перспектива сокращается до одного часа, необходимого, чтобы найти выпивку или дозу.

Если рабочий получает сдельную оплату, то его временная перспектива составляет период от получки до получки. Работник на окладе имеет временную перспективу около двух месяцев. Поднимаясь вверх по социальной лестнице, вы обнаружите, что начинаете планировать на все большее время вперед.

## Самая уважаемая профессия

По результатам многочисленных исследований, профессия семейного доктора является самой уважаемой в Америке. Многие люди с большим почтением отно-

сятся к врачам. Почему? Возможно, потому, что они посвятили восемь, десять или даже двенадцать лет своей жизни обучению, интернатуре и врачебной практике, чтобы достичь высочайшего профессионального уровня.

Американский врач в среднем зарабатывает 132 000 долларов в год. Хороший доход и высокое социальное положение обеспечены ему до конца жизни. Кроме того, он едва ли когда-нибудь окажется без работы. Его дети будут иметь больше возможностей в жизни, чем их сверстники. Но чтобы стать врачом и обеспечить себе такой заработок и социальный статус, необходимо почти двенадцать лет усердно трудиться и во всем себе отказывать. Это еще один пример длительной временной перспективы, которая, помимо всего прочего, вызывает уважение и восхищение других людей.

## Временная перспектива определяет социальное положение

В Америку прибывает множество иммигрантов без денег и знания языка. Они занимаются в основном тяжелым физическим трудом и берутся за любую работу, чтобы прокормить семью. Но даже в этом случае некоторые умудряются сэкономить деньги на образование детей и дают им шанс прожить совсем другую жизнь. Пусть эти люди бедные, но они достойны настоящего уважения. Они планируют свою жизнь на перспективу.

Порой те, кто начинает жизнь на самом дне, достойны большего уважения, чем люди, получившие все возможности для роста, но не вложившие ни копейки в свое будущее. Те, кто готов пожертвовать сегодняшним благополучием ради завтрашнего дня, проявляют такие важные черты характера, как дальновидность, мужество, самодисциплина и упорство. Их действительно есть за что уважать, хотя и живут они очень бедно.

Вы начнете подниматься вверх по социальной лестнице в тот момент, когда запланируете свою жизнь на несколько лет вперед. Многие люди постоянно кладут на счет 10% своего заработка, чтобы в будущем получить финансовую независимость и обеспечить себе и своим детям безбедную жизнь. Они имеют длительную временную перспективу.

## Долгосрочные перспективы

Спросите себя: «На какой период я планирую свою жизнь при постановке целей и принятии решений?» От ответа на этот вопрос зависит все ваше будущее.

Как далеко вперед вы заглядываете, думая, на что потратить время и деньги? Есть одно очень важное правило: чем на больший период вы планируете, тем лучшее решение можете принять в данный момент. Предусмотрев возможные результаты и последствия своих действий в далеком будущем, вы сможете выбрать самый правильный путь. Ваш успех зависит от того, что вы делаете сейчас. Суммарный эффект всех правильных решений обеспечит вам выполнение всех ваших целей в точном соответствии с планом.

Много лет назад я работал на одного преуспевающего бизнесмена. Начав карьеру в сфере недвижимости практически с нуля, он смог заработать состояние более чем в полмиллиона долларов. Этот человек учил при покупке дома всегда думать о том, что придется жить в нем следующие двадцать лет. Только так можно максимально задействовать свое внимание, чтобы увидеть все его достоинства и недостатки.

## Смотрите на вершину

Планируя на перспективу, вы будете правильно решать текущие вопросы. Это один из лучших советов, которые

я когда-либо получал. Представьте, что ваша жизнь — долгий путь к вершине. Останавливайтесь время от времени и смотрите вверх на свою конечную цель, чтобы не сбиться с пути.

Одним из способов расстановки приоритетов является анализ того, как результат ваших действий отразится на будущем. Самыми важными являются те задачи, которые имеют продолжительное влияние на вашу жизнь.

Чтение книги, прослушивание обучающих аудиопрограмм, посещение курсов, на которых вы получаете необходимые навыки, — все это примеры задач, результаты которых имеют продолжительное влияние на карьеру. В то же время просмотр телевизора, чтение спортивного раздела в газете или перерывы на кофе никак не повлияют на ваше будущее, сколько бы времени вы на них ни потратили. Помните, вы всегда вправе выбирать, чем заняться в настоящий момент.

## Ваш выбор определяет ваше будущее

Можно привести очень много примеров неправильного отношения к планированию на перспективу. На одной и той же улице в почти одинаковых домах живут две семьи. Каждая зарабатывает примерно одинаково. Но одна семья совершенно не планирует на перспективу, в то время как временная перспектива другой составляет 20 лет.

Прошли годы, и семейная пара с длительной временной перспективой имеет достаточно имущества и сбережений, чтобы спокойно и с комфортом отдыхать на пенсии. Другая семейная пара, несмотря на такие же заработки в прошлом, потратила все свои деньги и ничего не оставила на старость. Когда приходит время заслуженного отдыха, им просто не на что жить.

Как вы измените свое отношение к деньгам, узнав, что в старости останетесь без копейки, если и дальше будете тратить все свои деньги? Что вы поменяете в своей работе и как будете распоряжаться деньгами в дальнейшем? Все дело в том, что это истинная правда. Не изменив свое отношение к деньгам сегодня, вы сильно пожалеете об этом впоследствии. Не позаботившись о будущем, 95% работающих людей встретят свою старость без денег, находясь в полной зависимости от государственной пенсии или все еще работая в возрасте 65 лет. Не позволяйте этому случиться с вами.

## Станьте сильной личностью

Чтобы планировать на длительную перспективу, необходимо задействовать свои волевые качества. При этом ваш характер будет становиться сильнее. Сила характера — это результат самодисциплины. Планируя на перспективу и принимая решения, касающиеся здоровья и благосостояния вас и ваших близких, а также вашей репутации, вы будете становиться все более и более дисциплинированным человеком.

Беря на себя ответственность за свое будущее, вы воспитываете свой характер. Экономисты и социологи сходятся во мнении, что главная причина неудач и низкой эффективности в бизнесе заключается в неумении *отсрочить удовольствие*. Люди тратят все деньги, которые получают, и при этом совсем не думают о будущем. Без долгосрочного планирования вы обречены на постоянные финансовые проблемы и бедную старость.

Примите решение, начиная с сегодняшнего дня, планировать свою жизнь надолго вперед. Лучше пожертвуйте чем-нибудь сейчас, чтобы получить лучший результат в будущем. Будьте готовы заплатить цену успеха авансом, для чего придется упорно работать и кое в чем себе отказывать. Чтобы собрать хороший урожай, нужно много

и долго трудиться. Это также верно и в отношении финансов.

Если вы, начиная с 20 лет, будете откладывать и инвестировать 10% своего заработка, то к 65 годам станете миллионером. Большинство миллионеров кладут на счет 15–20% своих доходов и учатся жить на оставшиеся 80% денег. Вы должны поступать точно так же. Думайте наперед. Самодисциплина и стремление к финансовой независимости сделают вас по-настоящему сильной личностью.

## Цените каждую минуту

Если первой частью философии тайм-менеджмента является планирование на перспективу, то вторая часть заключается в том, что нужно ценить каждую свободную минуту. Ваше время — это ваша жизнь, и относиться к нему нужно так же. Измеряйте время в минутах, а не в днях или часах.

Журнал *Fortune* однажды опубликовал результаты опроса нескольких десятков менеджеров высшего звена, которые добились огромных успехов в своей карьере и имели очень высокие заработки. Все они когда-то начинали свою карьеру простыми служащими. На момент публикации средний годовой доход каждого составлял 1 380 000 долларов.

Оказалось, что все эти преуспевающие люди по-особому относились к своему времени — они очень сильно его ценили. Время, по их словам, играет главную роль в достижении успеха, поэтому необходимо тщательно планировать каждую минуту.

Преуспевающие люди трепетно относятся к своему времени. Если обычные служащие планируют выполнить определенную задачу в такой-то день или, скажем, на следующей неделе, то высокоэффективные работники планируют время с точностью до минуты.

Выяснилось, что если при планировании учитывать время не в днях или часах, а в минутах, то можно сделать намного больше и добиться лучших результатов. Среднестатистический работник планирует свои задачи, ориентируясь на день или на полдня. Преуспевающие менеджеры прикидывают, что можно успеть сделать в ближайшие десять минут. У них на счету каждая секунда.

## Время — самый ценный ресурс

Поскольку время — наиболее дефицитный материал, то его нужно экономить и при этом стараться найти дополнительные минуты везде, где только возможно. Если нужно, потратьте деньги, чтобы купить на них время. Деньги можно заработать снова, а время уже не вернется. Вспомните закон сравнительных преимуществ, который обсуждался в десятой главе. При первой же возможности нанимайте людей, готовых сделать работу по меньшей ставке, чем ваша, чтобы уделить больше времени себе, своей семье и выполнению самых важных задач.

Если хотите зарабатывать 50 000 долларов в год, что соответствует 25 долларам в час, не выполняйте ничего, что оплачивается по меньшей ставке. Если есть возможность за 5 или 6 долларов в час нанять домохозяйку или садовника, обязательно сделайте это, чтобы иметь больше времени на ту работу, которая принесет лучший доход.

То же самое касается и вашей семьи. Многие успешные предприниматели, прошедшие у нас обучение, делятся новыми знаниями со своей женой и предлагают нанять домохозяйку или личного помощника, чтобы те выполняли всю работу по дому. Они «покупают жене свободу», чтобы она жила совсем другой жизнью и могла уделять больше времени семье, детям и своим увлечениям. При этом взаимоотношения между супругами становятся намного лучше.

## Внимательно следите за тем, куда уходит ваше время

Постоянно думайте, насколько эффективно вы используете время. Чем больше внимания вы уделяете каждой минуте, тем лучший контроль сможете обеспечить. Большинство людей даже не знают, сколько времени они тратят впустую каждый час.

Приобретите наручные часы с будильником и настройте их так, чтобы сигнал был слышен каждые 15 минут. Как только прозвенит звонок, остановите все дела и подумайте, чем вы сейчас занимаетесь. А еще лучше заведите журнал и записывайте, что вы делали, когда услышали сигнал. Постоянно спрашивайте себя: «Является ли мое занятие лучшим способом потратить время?»

Вся жизнь — это испытание нашего внимания. Чем внимательнее вы отнесетесь к использованию каждой минуты, тем успешнее будет ваша работа. Чем лучше вы осознаете скоротечность времени, тем правильнее будете его использовать.

## Тратьте свое время так же, как тратите деньги

Принимая в расчет каждую минуту, вы будете очень осторожно расходовать свое время. Постоянно задавайтесь вопросом: «Сколько минут своей жизни я готов отдать этому человеку, этой задаче или проблеме?»

Стоимость вашего времени никак не может быть ниже почасовой ставки. Если ваша ставка равняется 25 долларам, то человек, которому нужно уделить один час, на самом деле просит вас подарить ему 25 долларов. Если коллега предлагает вам потратить время на какое-то дело, спросите себя: «Насколько это важно для меня, сколько времени и денег я готов на это выделить?»

Если этот человек или занятие не настолько важны, чтобы достать из своего кошелька и отдать двадцати-



долларовую купюру, найдите в себе силы отказаться. Просто скажите «Нет!».

## Неподходящая работа — худшая трата времени

В седьмой главе обсуждались причины потерь времени, включая телефонные разговоры, посетителей, чрезвычайные ситуации и плохо организованные собрания. Однако худшей тратой времени является неподходящая или неправильно выбранная работа.

Многие люди выполняют не на ту работу, которая им подходит. Для них было бы куда лучше заняться другим делом и использовать соответствующие способности и навыки. Большинство работников, по их собственному признанию, не чувствуют большого желания трудиться и добиваться результатов на своем рабочем месте. Делая работу, которая вам совершенно не подходит, вы распоряжаетесь своим временем наихудшим образом. При этом вы теряете свои лучшие годы, которые могли бы потратить на продуктивный труд.

Ответьте на один вопрос: стали бы вы продолжать работать на прежнем месте, получив в наследство миллион долларов?

Другими словами, если бы вы не зависели от своей зарплаты, как бы изменилась ваша трудовая деятельность или карьера? Если, имея миллион долларов, вы, не задумываясь, уйдете с работы или смените ее на другую, значит, работа вам не подходит. Вы трудитесь только потому, что нужно оплачивать счета и как-то жить на эти деньги.

## Делайте ту работу, которая вам нравится

А вот и еще один вопрос: нравится ли вам то, что вы делаете? Только небольшой процент людей любит свою

работу, и эти люди по-настоящему счастливы, удовлетворены и чаще всего получают хорошую зарплату.

Можно выяснить, удачно ли вы выбрали профессию, оценив, каким работником вы видите себя в будущем. Хотите ли вы стать лучшим специалистом в этой области? Если работа вам подходит, то вы не только будете стремиться повышать свое мастерство, но и станете восхищаться теми работниками, которые достигли успехов в этой профессии. Если вас не интересуют будущие результаты и достижения, это значит, что вам лучше поискать себе другую работу.

Хотите ли вы продолжать трудиться на своем рабочем месте в течение следующих двадцати лет? Находите ли вы свою работу перспективной, приносит ли она вам удовлетворение? Вы с нетерпением ожидаете утро понедельника и неохотно покидаете рабочее место в пятницу вечером? Все преуспевающие люди ответят на эти вопросы «да». Остальные работники непременно скажут «нет».

## Нет никаких ограничений

В настоящее время существует более 100 000 различных профессий. У вас бесконечно много возможностей найти прекрасную работу и получать достойную зарплату. Ничто не удерживает вас на вашей должности, в данной компании или отрасли. Хороший работник всегда найдет для себя подходящее и высокооплачиваемое место.

Очень важно уметь выбрать работу, которая вам будет по душе. Это такое занятие, которое позволит вам максимально задействовать свои способности и получать настоящее удовольствие. Только здесь вы сможете себя проявить по-настоящему, будете постоянно расти и стремиться к еще большему совершенству.

## Издержки производства

В бухгалтерском учете к необратимым затратам относятся издержки, понесенные в прошлом периоде, которые

не приносят какой-либо пользы в настоящее время. Это может быть оборудование, которое нельзя использовать, так как оно устарело или ремонту не подлежит. Возможно, вы потратили большие деньги на рекламу какого-то товара в прошлом году. Эти деньги ушли навсегда, их уже не вернуть.

Первым правилом в отношении необратимых затрат является следующее: никогда не вкладывайте в них деньги. Спишите эти затраты как убыток и забудьте о них.

Что касается карьеры, то и в ней есть своего рода необратимые затраты. Это могут быть недели, месяцы или даже годы труда, потраченные на получение специальности, которая сейчас не востребована. Иногда к необратимым затратам можно отнести время и деньги, потраченные на обучения в институте или на курсы повышения квалификации. Очень часто бывает, что полученные в прошлом навыки и знания сегодня уже не нужны и едва ли понадобятся в будущем.

Одним из лучших способов впустую потратить свое время является попытка извлечь хоть какую-то пользу из необратимых затрат. Многие люди, отучившись в университете и получив специальность, не имеющую спроса на рынке, долго ищут подходящую работу с нормальным заработком. Рано или поздно они все-таки осознают, что когда-то ошиблись в выборе профессии и теперь им придется обучиться новой специальности, чтобы найти себе работу.

## Смело списывайте убытки со счетов

Одна из причин огромных потерь времени и неудач в жизни заключается в том, что человек не может или не хочет списать убытки со счета. Постоянно напоминайте себе: не важно, откуда вы пришли, главное то, куда вы направляетесь и где окажетесь в будущем.

Наше самолюбие может стать для нас настоящим врагом. Допустим, вы вложили время и деньги в то, что

не принесло желаемого результата. Самолюбие не даст вам признать свою ошибку. Придется потратить огромные усилия, чтобы скрыть свою ошибку. Вы будете оправдываться и стараться объяснить то, что произошло, не решаясь посмотреть фактам в лицо. Человек от этого всего может даже серьезно заболеть.

Научитесь контролировать свое самолюбие, не позволяйте ему управлять вами. Признайтесь себе, что несовершенны. Нет такого человека, у которого бы все получалось с первого раза. Просто произнесите слова: «Я ошибся». Скажите себе, что сделали неправильный выбор и что в следующий раз поступите иначе. Нежелание признать ошибку может лишить вас счастья и радости на долгие годы.

Признав, что ошиблись, вы больше не будете ни перед кем оправдываться. Можно продолжать жить дальше, принимать новые решения, планировать свое будущее. Можно будет направить все свои силы и способности на решение других важных задач

## Распланируйте свою жизнь

Посмотрите на свою жизнь в прошлом, настоящем и будущем. Задайте себе вопрос: сколько лет я собираюсь жить? Ответив на него, вы сможете намного дальше заглянуть вперед.

Большинство людей ни разу не думали о том, сколько им осталось жить. Часто можно услышать: «Я доживу до ста лет». Понятно, что люди говорят об этом не всерьез, так как не имеют каких-либо планов на этот период.

Средняя продолжительность жизни сегодня составляет 76 лет для мужчин и 79 лет для женщин. Это значит, что половина населения не доживет до этого возраста, а другая половина его переживет. Если вы читаете эту книгу, то, вероятно, имеете хорошее образование, стремитесь к здоровому образу жизни, получаете неплохую зарплату и скорее всего проживете дольше, чем средний

человек. Вполне можно допустить, что вы достигнете возраста 90 лет и более.

Страховые компании рассчитывают время жизни по следующей формуле. Из 100 вычитается возраст клиента, и полученное число умножается на две третьих. Результат вычислений и будет тем количеством лет, которое используется для целей страхования. Если вам 40 лет, то  $\frac{2}{3} \times (100 - 40) = 40$ . Таким образом, продолжительность вашей жизни составит 80 лет. Крупные страховые компании ежедневно выписывают полисы на основании этой формулы и очень редко ошибаются.

## Прибавьте десять лет к своей жизни

Многие люди считают, что пенсионный возраст наступает ровно в 65 лет. Но данное значение было установлено в 1935 году, когда еще только вводилась система социального обеспечения. В то время средняя продолжительность жизни рабочего составляла 62 года. Многие люди занимались тяжелым физическим трудом, а в возрасте 62–65 лет сами становились похожи на изношенное оборудование. Средняя продолжительность жизни после выхода на пенсию составляла 2,7 года.

Сейчас все стало совсем по-другому. Большая часть населения занимается умственным трудом. Люди больше работают головой, чем мускулами, и с возрастом становятся только умнее. Чем они старше, тем выше ценится их опыт. В то же время в результате новейших открытий и применения современных технологий в области медицины продолжительность жизни в развитых странах увеличилась почти на тридцать лет всего за один век.

А это значит, что возраст 65 лет в 1935 году соответствует возрасту 75 лет в настоящее время. Достигнув 60 или 65 лет, вы все еще будете полны сил и энергии. Ваша голова будет работать прекрасно, ваши способности не станут хуже. Вы сможете эффективно трудиться и обеспечивать высокую продуктивность во всех сферах жизни.

Едва ли в этом возрасте вам захочется уйти на покой и провести в кресле-качалке 20–25 оставшихся лет.

Начиная с этого дня решите, что будете с успехом трудиться до 75 лет. Конечно, получив финансовую независимость, вы станете работать не потому, что это необходимо, а потому, что сами этого захотите. Вы будете заниматься разными делами и получать удовольствие от работы. Но не думайте, что когда-то соберетесь уйти на пенсию. Даже если так, у вас есть еще 10 дополнительных лет, в течение которых вы будете полностью трудоспособны.

## У вас вся жизнь впереди

Подумайте о своей работе и о том, сколько времени и сил вы на нее потратили в прошлом, после чего ответьте на вопрос: чем бы вы действительно хотели заниматься в течение следующих лет? Посмотрите вперед и представьте, что перед вами несколько десятилетий продуктивной жизни. Если бы вы могли выбрать себе работу, в чем бы она заключалось? Если бы только от вас зависело, в какой отрасли работать или в какой части страны выполнять свои обязанности, что бы вы выбрали? Все эти варианты вполне можно реализовать.

Недавно я прочитал в газете удивительную историю. Речь шла о женщине, которая родилась в бедной семье и смогла получить только школьное образование. После школы она устроилась работать санитаркой. В результате усердного труда и обучения по вечерам и выходным она смогла стать медсестрой. Отучившись на курсах, она получила повышение и в конце концов стала главной медсестрой в своей больнице. За эти несколько лет она вышла замуж и родила двоих детей.

Когда женщине исполнилось 40 лет, она подумала, что могла бы стать неплохим врачом, если бы приложила к этому достаточно усилий. Она поделилась этой мыслью с домашними, и они полностью ее поддержали. С этого дня дети и муж выполняли большую часть работы по до-

му, чтобы дать маме возможность пройти обучение и получить высшее медицинское образование.

В возрасте 48 лет эта женщина стала дипломированным врачом-педиатром, а в 50 лет получила долгожданное назначение на должность врача и стала получать от работы радость и удовлетворение.

## Подумайте о будущем

В настоящее время нередко можно встретить человека, получающего высшее образование в 40 и даже в 50 лет. Отучившись, он может работать по выбранной специальности еще 10–20 лет. Такая возможность есть и у вас.

Не важно, что вы успели или не успели сделать в прошлом, ваше будущее зависит от решения, которое вы принимаете в настоящий момент. Вы можете прямо сейчас начать получать необходимое образование, чтобы впредь заниматься только любимым делом. В ваших силах найти работу по душе, которая принесет вам много радости и удовлетворения. Пусть это станет для вас целью. Разработайте план по ее достижению и начните действовать. Каждый день делайте что-нибудь для повышения своего профессионального уровня, и вы непременно добьетесь успеха.

Порой люди не желают тратить несколько лет на обучение. Но ведь, как я уже говорил, «это время пройдет в любом случае!». Через пять лет вы станете на пять лет старше. Через 10 лет вы станете старше на 10 лет. Если вам действительно хочется заняться делом, которое потребует от вас нескольких лет подготовки, то сейчас самое время начать. Эти годы, так или иначе, все равно пройдут.

Поскольку ситуация на рынке труда постоянно меняется, каждый человек за свою жизнь в среднем 10 раз меняет место работы, то есть раз в два года или чаще, и делает карьеру в четырех-пяти компаниях. Взгляните на свои обязанности со стороны и подумайте, хотелось бы

вам заниматься этой работой всю оставшуюся жизнь. Если нет, то выясните, какое занятие вам действительно придется по душе и что нужно сделать для получения соответствующей должности.

Работая не на своем месте, вы теряете не только время, но и всю свою жизнь. Занимаясь любимым делом, вы проживете долгие счастливые годы и сможете полностью себя реализовать. Только так можно извлечь максимальную пользу из своего времени и жить полной жизнью.

## Одна из главных причин потерь времени

Вы потратите огромное количество времени зря, если будете жить с нелюбимым человеком. Очень многие люди вступают в брак в возрасте 20 лет и остаются несчастными на всю оставшуюся жизнь. Они уверены в том, что лучшие годы прошли навсегда и счастье в браке им уже никогда не светит.

Имеют ли смысл такие отношения? Имеют, но только если вместе с этим человеком вам лучше, чем без него. Поразительно, как люди могут этого не замечать, ведь это так очевидно.

Любое ваше действие должно быть направлено на то, чтобы улучшить вашу жизнь и сделать ее счастливее. Нужно четко определить, хотите вы жить с этим человеком до конца своих дней или нет. Это одно из самых главных решений в жизни. Сделав правильный выбор, вы обеспечите себе счастье на многие годы, в то время как неправильное решение разрушит всю вашу жизнь.

## Будьте честны с самим собой

Задайте себе вопрос: если бы я не состоял в браке с этим человеком, то, зная о нем все, что знаю теперь, решился бы я снова вступить в этот брак? Ответ на данный во-



прос — один из самых трудных, но в то же время и один из самых важных в жизни.

Если вы считаете, что несчастливы в браке и отдельная жизнь принесет вам больше радости и счастья, то настало время серьезно задуматься о переменах. Представьте, как долго вам еще жить с этим человеком. Если вы несчастны уже сейчас, готовы ли вы быть так же несчастны до конца жизни?

## Люди никогда не меняются

Главное правило для отношений между людьми звучит так: люди никогда не меняются. Любой человек, как и вы сами, является продуктом собственного жизненного опыта. Начиная с младенчества и раннего детства на вас влияют другие люди и обстоятельства, в результате чего формируется характер. В конце подросткового возраста личность человека почти полностью сформирована. Если вы бывали на встречах одноклассников через десять, двадцать или тридцать лет после окончания школы, то наверняка удивлялись тому, как мало изменились ваши школьные товарищи, если не считать чисто внешних возрастных признаков.

Люди не меняются. Не надейтесь, что человек станет другим в соответствии с вашими пожеланиями. Вы и сами ведь почти не изменились за всю свою жизнь? Не ждите этого и от других, даже если они хотят и обещают измениться. На самом деле это только усугубит ситуацию: когда человек старается переделать свой характер, все самое худшее в нем рано или поздно проявится с новой силой.

## Оцените возможные варианты

Решив, что не согласились бы прожить с этим человеком еще одну жизнь, ответьте на вопрос: как мне решить эту проблему и насколько быстро я могу это сделать?

Помните, главная цель жизни — полностью реализовать свой потенциал и стать счастливым человеком. Вы должны тщательно изучить и, если нужно, устранить все, что стоит на вашем пути и мешает вам стать тем идеальным человеком, которым вы могли бы быть.

Герой великой пьесы Ростана «Сирано де Бержерак» на вопрос, почему за всю жизнь он ни разу не обратил внимание на критику окружающих, ответил так: «В юности я решил, что должен всегда идти по пути наименьшего сопротивления и во всем угождать хотя бы самому себе».

Всю жизнь мы стараемся приспособиться и подогнать свое поведение под общественные нормы, так как боимся неодобрения или неприятия со стороны окружающих. Мы постоянно думаем, что нужно сделать, чтобы еще больше всем понравиться. Но так можно и вовсе потерять свою индивидуальность.

## Заслужите собственное одобрение

Стараясь угодить всем и каждому, вы ничего не добьетесь. Предпочтения и вкусы людей меняются постоянно, порой для этого достаточно одной секунды. Вы не сможете всегда делать только то, что нравится окружающим, или говорить только те вещи, которые достойны их уважения. Как бы вы ни старались соответствовать идеальному образу, кто-нибудь всегда будет недоволен.

Первое условия счастья — «угождать во всем, хотя бы самому себе». Тогда вы будете уверены, что хотя бы один человек полностью одобряет все, что вы делаете, и счастлив благодаря вам.

Одним из признаков «дееспособного человека», по определению психолога Карла Роджерса, является то, что он не полагается во всем на мнение общества. Зрелый человек принимает к сведению как одобрение, так и неодобрение других людей, но что делать и каким путем идти, решает самостоятельно. Если окружающим что-то не нравится, он просто не обращает на это внимания.

Главное — не брать в голову, что о вас подумают окружающие. Дело в том, что люди о вас вообще почти не думают, у них слишком много своих забот. Вы отправляетесь в собственное плавание и сами устанавливаете правила игры. Возьмите судьбу в свои руки. Делайте только то, что считаете нужным в настоящий момент. Заслужите свое одобрение, а на мнение других людей не обращайте внимания.

## Время и жизнь бесценны

Не дарите свое время другим. Помните, в нем заключается ваша жизнь, а жизнь проходит здесь и сейчас, и этот момент уже не повторится. Говорите «нет» всему, что отнимает ваше время, не помогая достичь намеченной цели. Даже если ваш отказ вызовет обиду или злость, стойте на своем. Недовольство пройдет, и люди найдут другого, кто согласится подарить им время или деньги. А вы останетесь при своем.

Чтобы усвоить философию тайм-менеджмента, относитесь к своему времени, как к деньгам. Тратьте его только на то, что принесет доход не меньший, чем ваша почасовая ставка.

Сосредоточьте свои усилия на высокооплачиваемых задачах, выполнив которые вы получите желаемый доход. Если хотите зарабатывать 25 долларов в час, то постоянно спрашивайте себя: «Заплатят ли мне 25 долларов или больше за ту работу, которую я сейчас делаю?» Если нет, то найдите в себе смелость остановиться. Всегда делайте только то, что принесет вам хороший доход.

## Что определяет вашу индивидуальность

У вас нет более ценного актива, чем вы сами. Разум — это то, что отличает вас от других и делает уникальным. Он же определяет и ваши действия. На протяжении всей

жизни повышайте свой интеллектуальный уровень и улучшайте мастерство в той области, которая имеет для вас главное значение.

Ни на миг не останавливайте свое личное и профессиональное развитие. Ищите способы увеличить свой вклад в общее дело. Посвятите всю жизнь обучению и самосовершенствованию. Благодаря постоянной работе над собой вы станете исключительно ценным работником и будете намного больше зарабатывать, чем сейчас.

Лучший способ распорядиться своим временем — потратить его на личное и профессиональное развитие. Самообразование окажет огромное влияние на ваше будущее. Важнейшие навыки, полученные в нужный момент, обеспечат стремительный взлет вашей карьере и перенесут вас на пять и более лет вперед в профессиональном развитии.

## Представьте, что окружающие берут с вас пример

Вообразите себя примером для подражания. Станьте образцом личной эффективности для своих коллег и начальства, а также для членов своей семьи.

Представьте, что окружающие считают вас специалистом по личной эффективности и во всем стараются на вас походить. Именно вы указываете людям, как нужно управлять временем и повышать свою продуктивность. Занимаясь делами, всегда думайте, что каждый ваш шаг очень важен для других людей. Вы будете более дисциплинированным в повседневной жизни, зная, что коллеги за вами постоянно наблюдают.

## Поддерживайте равновесие в жизни

Равновесие — это, возможно, главное понятие в психологии и философии тайм-менеджмента. Используйте повышенную эффективность и продуктивность, чтобы

освободить больше времени для общения с людьми, которые для вас очень много значат.

Главный источник радости в жизни — любовь и дружба между людьми. Величайшая цель *власти над временем* заключается в достижении большего счастья и радости от общения со своими близкими. Поддерживайте равновесие в жизни. Постоянно задавайтесь вопросом: «Как бы я потратил время, если бы мне осталось жить всего шесть месяцев?»

Ответив на этот вопрос, задайте себе следующий: «Как бы я потратил время, если бы мне осталось жить только шесть *недель*?»

А как бы вы использовали шесть последних *дней* своей жизни? Или шесть *часов*? Что бы вы сделали, с кем бы поговорили и на что бы решились, если бы у вас осталось только *шестьдесят минут*?

То, что вы сделали бы в последние дни и минуты перед смертью, и есть для вас самое важное в жизни. Те люди, которых вы захотели бы повидать, имеют для вас самое большое значение. Какими бы ни были ответы на приведенные выше вопросы, обязательно включите их в свои ежедневные планы. Никогда не знаешь, что будет завтра.

## Помните о своих ценностях

Чтобы равновесие в вашей жизни не нарушалось, постоянно держите в уме свои ценности и всегда помните, что для вас важнее всего. Вы сможете испытывать счастье, радость и уважать самого себя только тогда, когда ваши цели и повседневные дела будут соответствовать вашим ценностям. Если все, что вы делаете, согласуется с вашими жизненными принципами и идеалами, у вас будет всегда хорошее настроение.

Подумайте и выберите для себя образ жизни, который вам больше всего подходит. Как вы измените свою жизнь, если станете финансово независимы и сможете делать все, что пожелаете? Представьте, что создаете

собственный календарь, неделю за неделей, месяц за месяцем. Если бы вы могли расписать все события 1 января и до 31 декабря по своему усмотрению, чему бы вы посвятили каждый день и каждую неделю? Куда бы вы поехали? Где бы провели отпуск со всей семьей? Если ваша жизнь станет идеальной, во сколько вы будете ложиться спать и вставать по утрам? Если у вас будет такая возможность, какой стиль жизни вы выберете, начиная с сегодняшнего дня?

Чем лучше вы представите себе свою идеальную жизнь, тем легче вам будет принимать решения и создавать свое будущее. Ясность — это самое главное.

## Четыре способа изменить жизнь

Есть только четыре способа, с помощью которых можно изменить свою жизнь. Во-первых, вы можете уделять определенным задачам *больше* времени, чем сейчас. Во-вторых, вы можете заниматься *меньше* теми делами, от которых нет никакой пользы. В-третьих, вы можете *начать* делать то, чего в данный момент не делаете. И в-четвертых, вы можете *прекратить* ненужное занятие.

Чтобы привести свою жизнь в равновесие, нужно сначала ответить на вопрос: «Чему следует посвящать больше (или меньше) времени, чтобы улучшить свою жизнь?» Почти наверняка вы решите, что нужно работать эффективнее, чтобы больше времени уделять общению с близкими людьми.

Затем спросите себя: «Чем необходимо начать заниматься, чтобы жизнь стала лучше?» Ну и последний вопрос: «От каких дел я должен отказаться, чтобы освободить время для действительно важных задач?»

Спросите у членов своей семьи: «Как вы считаете, чему мне следует уделять больше времени, а чему меньше?», «Каким делом мне стоит заняться, а от каких дел лучше отказаться?». Получив ответы на вопросы, вы, воз-

можно, узнаете много нового. В любом случае отношения в семье от этого станут намного лучше.

## Разделите свою жизнь на две части

Разделите свою жизнь на две главные части: работу и семью. Все остальное по сравнению с ними является второстепенным. Многие люди, отдаваясь работе, а в свободное время выполняя тысячу других дел, почти не уделяют времени своим близким. Поставьте семью в центр своей жизни. Ваша работа и все остальные дела должны иметь единственную цель — обеспечить счастье ваших близких.

Уделяйте работе весь рабочий день. Не тратьте время попусту. Не болтайте с коллегами, не прерывайтесь на кофе или чтение газет. Забудьте про Интернет. Откажитесь от часового перерыва на обед. Начинайте работу вовремя и не старайтесь уйти домой как можно раньше. Во время работы работайте! Постоянно твердите себе: «За работу! За работу! За работу!»

Отдыхая с семьей, посвящайте общению с близкими 100% своего времени. Не читайте газеты, не смотрите телевизор, не разговаривайте по телефону и не сидите за компьютером. Лучше уделите больше времени самому дорогому, что у вас есть, — своей семье.

## Время — мера ценности

Отношения между людьми сильно зависят от того, сколько времени они проводят друг с другом. Вы сможете улучшить отношения с человеком только тогда, когда начнете уделять ему больше внимания. Это относится как к работе с клиентами, так и к семейной жизни. Чем больше времени вы проводите со своими близкими, тем глубже и богаче будут отношения в семье. Ничто не заменит им вашего времени и внимания.

## Главная цель

Самое главное для человека — это душевный покой. Вы можете сделать его целью своей жизни. Мир в душе возможен только тогда, когда ваша жизнь находится в равновесии, то есть вы занимаетесь только тем, чем нужно, и общаетесь только с теми людьми, которых любите и уважаете. Для сохранения душевного покоя необходимо, чтобы вы контролировали свою жизнь, а ваши ценности и цели не расходились с делами.

Прислушайтесь к интуиции. Доверьтесь внутреннему голосу. Чем лучше у вас это получится, тем правильнее будут ваши решения. Интуиция направит вас на верный путь, вы будете в нужный момент говорить и делать только то, что принесет вам пользу. Люди становятся великими, когда начинают следовать своему внутреннему голосу.

## Два типа времени

Время, которое вы уделяете зарабатыванию денег, относится к первому типу, а время на отдых и семью — ко второму. На работе вы должны тратить свое время эффективно, расставлять приоритеты и сосредотачиваться на самых важных задачах, чтобы достичь необходимых результатов.

Для семьи требуется не качество, а количество времени. Чтобы создать в семье атмосферу доверия и любви, нужны длительные периоды как минимум в полтора часа. И в это время вы не должны отвлекаться на друзей или работу. Нет такого понятия, как «эффективность семейной жизни».

Чтобы быстрее управляться с делами, нужно определить четкие цели, назначить каждой из них приоритет, выполнять только самые важные задачи, бороться с промедлением и сосредоточить все усилия на работе.

Чтобы обеспечить счастье себе и своей семье, необходимо посвящать ей как можно больше времени, чтобы



почаще переживать самые волнующие и радостные моменты в жизни.

## Позаботьтесь о себе

Равновесие в жизни возможно только при наличии хорошего здоровья. Обязательно уделяйте время физической активности, будь то ходьба, бег, плавание или гольф. Каждый сустав в вашем теле нуждается в ежедневной нагрузке. Каждая мышца должна сокращаться и растягиваться по несколько раз в день. Три раза в неделю занимайтесь подвижными видами спорта, чтобы обеспечить себе хорошую физическую форму и высокую продуктивность.

Если у вас нет времени на самого себя, значит, равновесие в вашей жизни нарушено. Почувствовав, что не можете отвлечься от работы, знайте, что скоро наступит предел ваших возможностей. Если вы работаете на износ, природа сама подскажет, когда следует прекратить работу.

Во время рабочего дня почаще делайте перерывы, чтобы потянуться, пройтись или сменить позу. Дневная прогулка придаст вам сил и энергии.

## Поддерживайте высокий уровень энергии разума

В Техасе говорят: «В бойцовой собаке важен не размер, а боевой дух». Эти слова можно переиначить так: «Важно не то, сколько времени вы вкладываете в свою жизнь, а то, насколько разумно и активно вы его используете».

Такие решения, как «рано ложиться, рано вставать», окажут огромное положительное влияние на вашу жизнь. Хорошо отдохнувший человек качественно выполняет свою работу, чаще принимает правильные решения и достигает лучших результатов. Если вы утомлены, то вряд ли сможете удачно разрешить проблему. Скорее всего вы

наделаете кучу ошибок, которые очень сложно будет потом исправить. Усталость отнимает массу времени.

## **Правильно питайтесь, чтобы иметь достаточно энергии**

От того, что и когда вы едите, зависит, насколько хорошо вы работаете. Скушав высококачественный завтрак и как следует пообедав, вы будете лучше соображать и активнее трудиться на протяжении всего дня. Ваше внимание будет лучше, да и сил для работы будет больше. Вы станете изобретательнее и увереннее в себе. Хорошо питаясь, вы сможете принимать правильные решения и добиваться отличных результатов. Ваш мозг работает лучше, а ваша эффективность выше, когда вы принимаете только полезную и легкую пищу, отказываясь от сахара, соли и жирных блюд.

## **Научите своих детей тайм-менеджменту**

Пусть тайм-менеджмент станет частью вашей семейной жизни. Развивайте в детях привычку правильно работать, помогайте им делать домашнее задание и всегда настаивайте на том, чтобы они выполняли его прежде всех других дел. Результаты опроса более чем 8000 людей, рано добившихся успеха, показали, что их родители всегда очень внимательно относились к выполнению домашнего задания. Дети будут намного больше стараться, когда узнают, что вам не безразличны их школьные успехи. Привычка быстро и добросовестно выполнять свою работу перейдет и во взрослую жизнь.

## **Всегда отдыхайте на выходных**

Порой для сохранения равновесия в жизни лучше всего бывает посвятить все свободное время отдыху. Иногда главное, что необходимо сделать, — это отказаться от всех дел. Отдыхайте хотя бы один или два дня в неделю.

В эти дни занимайтесь чем угодно, только не работой. У вас должно быть время, чтобы наслаждаться жизнью.

Погоуляйте по парку со всей семьей, повеселитесь с друзьями. Найдите время, чтобы посидеть в тишине, обдумать свои цели и приоритеты. Убедитесь, что повседневные дела не расходятся с вашими жизненными ценностями. Ваши цели и приоритеты должны соответствовать вашим принципам.

Обязательно выделите время, чтобы подумать о самом важном и позаботиться о том, чтобы ваш внешний мир находился в гармонии с миром внутренним.

## **Вы можете управлять только самим собой**

Чтобы усвоить философию тайм-менеджмента, постоянно напоминайте себе, что временем управлять невозможно. Вы можете управлять только самим собой. Тайм-менеджмент — это управление своей жизнью. Он включает в себя самоконтроль, самообладание и самодисциплину. Вы можете хорошо освоить методы тайм-менеджмента, постоянно практикуясь и упражняясь. В конечном итоге вы будете легко управлять самим собой и контролировать свою жизнь.

Тайм-менеджмент — это образ жизни, который нужно практиковать каждый час, каждый день на протяжении нескольких лет. Эта привычка, которая поможет вам достичь всего, чего вы только захотите. С хорошими навыками тайм-менеджмента вы будете способны на любые свершения, и ничто не сможет вам помешать.

*Жизнь нелегка для каждого из нас. Но что с того? Мы должны быть настойчивы и, самое главное, уверены в себе. Мы должны верить в свое предназначение и достичь успеха любой ценой.*

МАРИЯ КЮРИ

## Практические упражнения

1. Смотрите далеко в будущее. Планируйте на пять–десять лет вперед и стройте для себя ту жизнь, о которой мечтали. Какова будет эта жизнь?
2. Разработайте подробный план достижения финансовой независимости к определенному возрасту. Сколько времени вам потребуется?
3. Занимайтесь только любимой работой. Какое занятие делает вас счастливым? Измените свою жизнь так, чтобы выполнять только любимую работу.
4. Подумайте, счастливы ли вы в браке. Решите, хотите ли жить с этим человеком до конца своих дней. Если нет, то какие перемены необходимы?
5. Внимательно относитесь к своему здоровью. Полноценно питайтесь, занимайтесь спортом, отдыхайте и планируйте свою жизнь так, чтобы прожить 90 лет и больше. Что нужно для этого сделать?
6. Подумайте, каким делам уделять больше внимания, а каким меньше, чтобы достичь лучших результатов и получать больше удовольствия от жизни. Чем следует начать заниматься, а чем прекратить? Что нужно изменить прямо сейчас?
7. Поддерживайте равновесие в жизни. Пусть семья будет в центре всех событий, а ее благополучие — главной вашей целью. Что нужно начать или перестать делать, чтобы улучшить взаимоотношения в семье?



## Об авторе

Брайан Трейси — один из ведущих американских консультантов и преподавателей в области личного и профессионального развития, известный лектор и автор популярных книг. За годы своей карьеры он создал, расширил или перепрофилировал двадцать две компании в различных отраслях экономики. Ежегодно его выступления, посвященные самым разным темам — от личного успеха и лидерства до управленческой эффективности и продаж, посещает более 250 000 человек. Трейси написал тридцать книг, в числе которых «Точка фокуса» (2007, Минск), «Достижение максимума» (Maximum Achievement), «100 железных законов успешного бизнеса» (Альпина Бизнес Букс, 2008), и выпустил более 300 обучающих аудио- и видеопрограмм. Его книги и учебные материалы переведены на множество языков и используются в тридцати пяти странах мира.

Брайан Трейси оказывал консультационные услуги более 500 компаниям, среди которых IBM, McDonnell Douglas и The Million Dollar Round Table, и в рамках проводимого им обучения познакомил со своими проверенными практикой идеями более 2 млн человек. Его чита-

тели и участники семинаров имеют возможность познакомиться с рядом методов и стратегий, которые они могут незамедлительно использовать для достижения более высоких результатов в жизни и работе.

**Трейси Брайан**

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
ПО БРАЙАНУ ТРЕЙСИ**  
**Как заставить время  
работать на вас**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 06.03.2013. Формат 84×108/32.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 9,5 печ. л. Тираж 225 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Пабlishер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)