

1. Краткий обзор

Возможно, читатели захотят составить представление о том, какие шаги необходимо предпринять для практического применения принципов повышения персональной эффективности, изложенных в книге.

Наши клиенты всегда ищут способы максимально *рационализировать* процесс выполнения любой работы. Данная глава содержит обобщенную информацию, которая поможет вам освоить принципы применения программы персональной эффективности (Personal Efficiency Program, PEP®) за минимальное время.

Здесь я привожу описание всех этапов программы PEP для тех, кто хочет их освоить, не вдаваясь в подробное изучение материала. Для того чтобы глубже понять их логическое обоснование и философию, вы можете прочитать соответствующие главы книги. Но я гарантирую: если вы выполните все описанные ниже стадии программы PEP, вам действительно станет легче работать, вы почувствуете, что берете рабочий процесс под контроль, выполняете больше заданий и получаете больше удовольствия. Возможно, вам понадобится привести этапы программы в соответствие с культурой вашей организации, используемыми в ней технологиями и своим персональным стилем работы. Однако при этом обязательно следует придерживаться тех *принципов*, которые лежат в основе каждого предложенного метода.

Процесс повышения персональной эффективности начинается с самоменеджмента. Вы должны постоянно задавать

себе такие вопросы: как я делаю то, что делаю? Как я могу сделать это лучше?

Самая распространенная ошибка, которую люди допускают при выполнении работы, — откладывают на потом выполнение более трудных, требующих определенных усилий задач. Большинство из нас делают это неосознанно. Откладывать потом — плохая привычка. Огромное количество времени уходит на поиск оптимального способа выполнения той или иной работы, вместо того, чтобы реально браться за дело.

Людам свойственно приступать к работе сразу же, если она дается им без труда. Цель программы персональной эффективности — облегчить выполнение этой задачи. Иными словами, помочь организовать рабочий процесс так, чтобы вы могли тут же приступить к делу.

Организация рабочего процесса

Чтобы правильно организовать рабочий процесс, начните с оптимизации существующей системы хранения информации. Избавьтесь от хлама — как физического, так и умственного. Выделите для этого время, на протяжении которого вас никто не будет отвлекать. Для того чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, хватит нескольких часов.

Сначала освободите ящики письменного стола, в которых планируете хранить документацию. (В своем рабочем графике на несколько следующих дней можете выделить время для продолжения работы над упорядочиванием бумаг.)

Уберите бумаги и прочие предметы из всех ящиков, шкафов, лотков, портфеля — то есть из всех мест, где лежат документы. Поищите бумаги везде: под столом, за шторой — во всевозможных местах. Соберите и, не разбирая, сложите на рабочем столе. Затем начните сортировку,

просматривая каждый лист. Делайте это, придерживаясь таких рекомендаций.

- Возьмите самый верхний лист бумаги и сделайте с ним следующее.
 - Если он требует действий, которые займут всего несколько минут, выполните их сразу же.
 - Если на это уйдет чуть больше времени, внесите их в свой список задач. Если вы пользуетесь одним из персональных менеджеров информации, таким как Microsoft Outlook или Lotus Notes, примените для этого функцию To Do List («Список задач»). Вы должны внести в один список все задачи, которые необходимо выполнить. (Составляя такой перечень, запишите, какой следующий шаг нужно будет предпринять в рамках выполнения данной задачи — благодаря этому вы будете знать, что делать дальше, когда доберетесь до этого пункта.)
 - Когда вы либо сделаете то, что нужно, либо определите, что делать с этим листом бумаги, положите его в одну из стопок. Если планируете с ним еще поработать, начните складывать на полу стопку под названием «Рабочие материалы». Если он содержит информацию, которая может понадобиться в будущем, положите его в стопку под названием «Справочные материалы».
 - Если работу с этим листом бумаги можно поручить кому-то другому, передайте его этому человеку. (При необходимости проконтролировать выполнение этой работы сделайте соответствующую запись в списке задач.)

- Если информация, представленная в этом документе, хранится где-то еще (будь то в электронном или любом другом виде) и вы знаете, что она не понадобится вам в будущем, — выбросьте этот лист или уничтожьте.

Продолжайте, перебирая лист за листом, до тех пор, пока стол не станет пустым, а на полу не образуются две стопки бумаг, которые вы намерены сохранить: «Рабочие материалы» и «Справочные материалы».

Затем займитесь упорядочиванием стопки «Рабочие материалы». Разделите бумаги, которые в ней лежат, по категориям. Это может быть, например, категория «Проект X» или «Финансы», в которой вы можете выделить подкатегорию «Бюджет». На отдельном листе бумаги запишите названия общих категорий. (В главе 3 описана процедура, которую мы называем «построение схемы должностных обязанностей». Она позволит вам определить ключевые категории, отображающие ваши основные должностные функции.) Категорий верхнего уровня должно быть не больше 8–10, в противном случае вам будет трудно их запомнить и придется распределять их по алфавиту, а не по темам. Выделите для каждой из них папку с соответствующей надписью. Бумаги из стопки «Рабочие материалы» положите в ящик письменного стола, расположенный ближе всего к тому месту, где вы сидите.

Повторите те же действия со стопкой «Справочные материалы».

Теперь, когда бумаги приведены в порядок, переходите к компьютеру. В программе электронной почты, которой вы пользуетесь, наверняка есть возможность создания папок, позволяющая сортировать электронные письма и находить среди них нужные. Если вы еще не знаете, как создавать папки для хранения корреспонденции, — выясните это.

Распределите входящую почту по датам и, начиная с самых старых, выполните с каждым письмом следующие действия.

- Если вы можете ответить на электронное письмо, и это займет всего несколько минут, — сделайте это сразу же.
- Если работу с письмом можно поручить кому-то другому, сделайте это сразу же.
- Если работа с письмом требует некоторого времени, внесите соответствующий пункт в список задач. Такие программы, как Outlook, Lotus Notes и другие, позволяют это делать. В частности, запишите, какой следующий шаг необходимо будет предпринять, и включите опцию «Напоминание», если хотите, чтобы в определенное время программа напомнила вам об этом.
- Если хотите сохранить электронное письмо, чтобы просмотреть его в будущем, создайте в ящике входящих сообщений папки (названия которых должны соответствовать названиям папок для рабочих бумаг), а затем переместите письмо в нужную. (В папке «Входящие» можно создавать такие вложенные папки, только если в вашей организации нет ограничений на размер ящика для входящей корреспонденции. В случае необходимости выясните у специалистов ИТ-отдела, сколько памяти доступно для хранения вашей почты. Если это накопитель, на котором не предусмотрено автоматическое создание резервных копий, проконсультируйтесь по поводу того, как проводить процедуру резервного копирования.)
- Если электронное письмо больше вам не понадобится, удалите его.

— Продолжайте процедуру до тех пор, пока ящик входящей почты не окажется пустым. При этом вы должны включить в список задач все, что нужно сделать в ответ на поступившие электронные письма, а также создать дерево папок для хранения тех электронных писем, которые могут понадобиться в будущем.

Примечание. Если количество писем в папке «Входящие» превышает две сотни, выберите определенную (предположим, от двух до четырех месяцев назад), переместите все давние сообщения в папку под названием «Старая почта» и просто оставьте их там на пару месяцев. Убедившись, что вы больше ничего не ищете в этой папке, можете удалить все ее содержимое. Затем примените описанный выше способ организации электронной почты к оставшимся письмам. Это упростит и ускорит обработку текущей корреспонденции.

Далее займитесь систематизацией документов на жестком диске. Если вы используете программные продукты Microsoft, зайдите в папку «Документы» и создайте в ней вложенные папки, разделив их по таким же категориям, как бумажные документы и электронные письма. Документы, которые нужно сохранить, переместите в соответствующие папки.

На данном этапе ваш стол уже должен быть полностью очищен от бумаг, а сами бумаги разложены так, чтобы вам было легко находить нужные. Электронные документы тоже должны быть упорядочены, а ящик входящей почты пуст. Все, что необходимо сделать, должно быть внесено в список задач.

Благодаря такой организации персонального рабочего процесса вам будет гораздо легче сразу же приступить к делу.

Привычки и рутинные практики

Секрет каждого успешного человека заключается в том, что он выработал привычку делать то, что так не любят делать неудачники.

Альберт Грей, The Common Denominator of Success

Самое важное правило, которого необходимо придерживаться при выполнении работы, звучит так: незамедлительно приступайте к решению поставленной задачи. Главный лозунг программы PEP: «Сделайте это сразу же!» Разумеется, далеко не все можно сделать сразу же, да и не всегда целесообразно так поступать. Однако вы должны поставить перед собой такую цель: никогда не откладывать решение вопроса, если он попал в ваше поле зрения. Если вы не собираетесь с ним ничего делать — оставьте его вне зоны своего внимания. Если же он все-таки попал в эту зону — займитесь им.

Для реализации этого подхода можно воспользоваться таким методом, как *группирование однотипных задач*. Многие элементы работы можно свести к простым рутинным операциям, что позволит вам выполнять их за максимально короткое время.

Возьмем в качестве примера электронную почту. Этот вид коммуникаций не требует немедленного ответа. Визит в офис, или телефонный звонок, или мгновенный обмен сообщениями — все эти способы передачи информации целесообразно использовать при необходимости сделать что-то немедленно. Для разбора электронной почты можете выделить в своем рабочем графике два или три отрезка времени в день (возможно, разумно делать это утром, после обеда и перед уходом домой), на протяжении которых вы будете обрабатывать входящие письма. Не просматривайте почту в другое время. Отключите уведомления о поступлении новых сообщений. Если культура вашей организации требует незамедлительной реакции

на входящие сообщения, поднимите вопрос на собрании отделов, поскольку это означает, что каждый сотрудник должен постоянно отвлекаться от работы на просмотр электронных сообщений, даже если они не представляют особой важности.

При обработке электронной почты придерживайтесь следующих четырех правил.

1. *Обработайте поступившее сообщение сразу же!*
Прочитайте его, ответьте и, если что-то еще требуется, сделайте это сразу же.
2. *Поручите работу с пришедшим письмом другому человеку.* Если оно требует действий, которые может или должен выполнить другой сотрудник, перешлите его этому человеку сразу же.
3. *Включите поступившее сообщение в список задач.* Если полученное письмо требует от вас действий, на выполнение которых понадобится некоторое время, включите их в список первоочередных задач в своем рабочем графике.
4. *Удалите поступившее сообщение или переместите его в другую папку.*

Обработайте каждое электронное письмо в соответствии с этими четырьмя правилами. По окончании ваша папка «Входящие» окажется пустой.

И еще одно замечание. В большинстве программ электронной почты предусмотрена возможность сортировки входящих сообщений. Outlook и Lotus Notes, например, позволяют создать правила, предписывающие автоматическое удаление менее важных сообщений или перемещение текущей корреспонденции в папки, которые вы сможете просматривать один или два раза в неделю, и т. д. Это особенно актуально, если вы получаете около двух сотен электронных писем в день.

Группирование однотипных задач

Проанализируйте все операции, которые вам приходится выполнять на протяжении рабочего дня. Определите, какие из них можно сгруппировать — например, телефонные звонки, обработка электронной почты, контроль выполнения задач, оплата счетов, чтение, текущая работа с документами, их систематизация, встречи с подчиненными, а также любые другие ежедневные рутинные функции. Сгруппировав их, придерживайтесь практики их выполнения в отведенное для этого время.

Итак, вы еще усовершенствовали свой рабочий процесс, и это упростит поиск нужных документов и выполнение текущих обязанностей. У вас есть исчерпывающий список задач, которые предстоит решить. Кроме того, вы выполняете рутинные обязанности более организованным способом (группами). На следующем этапе вам необходимо заняться управлением задачами, или планированием их выполнения.

Планирование

Людам свойственно действовать только тогда, когда они имеют четкое представление о поставленной задаче. Цель планирования как раз и состоит в том, чтобы предоставить в ваше распоряжение четко очерченную картину предстоящих действий.

Процесс планирования состоит из следующих этапов:

- Четкая постановка целей.
- Разделение действий, которые обеспечат достижение этих целей, на конкретные задачи.
- Управление задачами — постоянная проверка их выполнения, расстановка приоритетов, контроль.

— Изменение планов, не обеспечивших достижения поставленных целей, и продолжение работы до тех пор, пока цели не будут достигнуты.

Я рекомендую выделить в своем рабочем графике время (скажем, один раз в неделю) на анализ задач, оставшихся невыполненными, и определить, какие из них требуют немедленной реализации, а какие можно отложить до следующей недели. Рассмотрите возможность их включения в свой рабочий график на следующую неделю, согласовав с другими запланированными действиями (проведением совещаний и другими задачами). Кроме того, установите предельный срок их выполнения (или важные даты до его истечения), и оцените, сколько времени сможете выделить на них на предстоящей неделе. Определите их приоритетность и составьте список дел на следующую неделю. Мы называем этот процесс «еженедельный план анализа и выполнения задач», сокращенно WRAP-техника (Weekly Review and Action Plan, WRAP).

Если у вас есть сомнения по поводу какой-либо задачи или проекта, значит вы, по всей вероятности, не имеете четкого представления о том, что именно вам предстоит сделать. Поделите задачу на самые мелкие фрагменты. Выберите из них ключевой и внесите его в свой список дел на предстоящую неделю.

Если у вас есть подчиненные, не забывайте о том, что работа, которую вы им поручили, совсем необязательно будет сделана. Вам придется следить за ходом ее выполнения и требовать нужных результатов. В вашем списке дел на следующую неделю должен быть предусмотрен такой пункт, как контроль выполнения задач, порученных подчиненным, — это позволит вам гарантировать успешное завершение работы.

И наконец, чаще пользуйтесь ежедневником. Если хотите, чтобы та или иная работа была выполнена, включите ее

в свое расписание. Это старый, проверенный метод управления временем. Очень часто люди используют ежедневники только для того, чтобы записывать в них время совещаний и деловых встреч. Вы же должны включать в них еще и напоминания, окончательные сроки и промежуточные даты.

Непрерывное совершенствование

Непрерывное совершенствование — это философская основа программы персональной эффективности. Проверенные временем этапы PER, представленные в данной главе, помогут вам отшлифовать свой стиль работы. Возможно, эти этапы не отображают в точности вашей конкретной ситуации. Но это не имеет значения. Реальный результат программы PER — это не аккуратность человека в делах и даже не его умение организовать рабочий процесс или повысить его эффективность. Самый важный результат PER — это способность человека сделать непрерывное совершенствование персонального рабочего процесса неотъемлемым элементом повседневной жизни.

Итак, если вам трудно выполнить какую-то часть работы, спросите себя, каким образом вы можете ее хотя бы немного облегчить, и немедленно приступайте к поиску ответа на этот вопрос.

Большинство из нас, так или иначе, справляются со своими обязанностями. Но при этом каждый должен задать себе вопрос: удастся ли сделать это самым эффективным способом? За много лет общения с самыми результативными людьми я обнаружил у них одно общее качество: они постоянно ищут факторы потери времени и сил во время выполнения работы и пытаются любым возможным способом устранить их.

Описанные здесь этапы PER довольно просты по своей сути, но все же многим трудно выполнить их без

коуча, который руководил бы их действиями и наставлял бы на путь истинный. Тренинги по программе PEP предоставляют такую помощь в организации рабочего процесса, поэтому и стали настолько популярными. Вы можете сделать это так: объединитесь с одним из своих коллег, выделите для начала один день или хотя бы полдня, и помогите друг другу сосредоточиться на выполнении всех этапов программы PEP. Вы даже можете устроить конкурс на звание «Самый организованный сотрудник», «Самый инновационный сотрудник» и др. Запланируйте в своем графике еще один день для такой тренировки и повторите ее. Не забывайте о *непрерывном совершенствовании и сделайте это сразу же!*