**Инструменты ликвидаций утечек времени**

Лев Михайлович Mакаревич, доктор экономических наук, специалист по стратегическому планированию и бизнес-планированию.

Любой деловой человек скажет вам, что времени ему не хватает. Причина этого, как правило, не в обилии работы, а в том, что много времени утекает нерационально и совершенно незаметно. Основной способ все успевать — умело использовать имеющееся время, а для этого необходимо прекратить его расхищение. В жизни человека этих минут не так уж много.

Существуют как минимум десяток дыр, через которые бесконтрольно и бесполезно утекает ваше время, а с ним и жизнь. В зависимости от объема знаний, характера и способностей каждый человек нерационально расходует время по-разному.

Первая дыра — неправильно выбраны цели и неверно расставлены приоритеты. Представьте, что во время пожара вы начинаете искать ведра и место, откуда можно черпать воду, чтобы погасить огонь. Это один из возможных подходов. А целесообразнее использовать другой — скажем, предварительно установить тепловую сигнализацию, застраховать объект, подготовить пожарный инвентарь и средства пожаротушения. Вполне понятно, что второй подход более продуктивен.

Возможен следующий алгоритм целесообразных действий:

Оценить исходные данные.

Определить приоритеты.

Разделить перечень необходимых дел на две группы: это выполняю сам(а), а это поручаю другим.

Отказаться от ненужного, то есть не делать того, что нецелесообразно.

Все непременно записывать (недаром Д.И. Менделеев говорил: «Незаписанная мысль — утерянный клад»).

Делать это достаточно просто. Вы составляете список всех требуемых дел: рабочих, домашних, семейных, клубных и т.д. Намечаете примерную дату выполнения, которую потом можно и скорректировать, — важно, чтобы она была в пределах разумного. Блокнот надо постоянно носить с собой и заносить в него новые задачи по мере их возникновения. Когда основная масса дел учтена, необходимо установить для них приоритеты.

Вторая дыра — отсутствие сформированного письменного плана. Составление плана — это не каприз, а жизненная необходимость. Философ Сенека, живший в I веке нашей эры, воспитатель императора Нерона, писал: «Для того, кто не знает, в какую гавань он хочет приплыть, любой ветер будет неблагоприятным». Понятно, что, составляя план, вы вынуждены тратить какое-то время. Однако, выполняя план, вы экономите во много раз больше того времени, что затратили на его составление. Планирование следует начинать с ближайших 12 месяцев. В годовом разрезе ведется обычно укрупненное планирование, без дифференцирования на отдельные этапы, разделы, дела. В нем указываются важные даты, оговоренные встречи, конференции, основные переговоры, предполагаемое время отпуска и т.д.

В структуре годовых планов слева указывается номер недели. Это — ключ для подготовки еженедельных планов, систематическое составление которых должно войти в привычку. Возьмите за правило: в пятницу, субботу или воскресенье готовить план на следующую неделю и без него не начинать работу. Годовой план используйте в качестве путеводителя при составлении еженедельного плана, который дополняйте приоритетными делами на текущую неделю. Каждый день в еженедельном плане должен иметь три блока — А, Б и В — в соответствии с приоритетом дел, определенных на эту неделю.

В еженедельном плане предусмотрите семь колонок или страничек — по числу дней в неделе. Каждое дело на текущий день привяжите к определенному времени. Старайтесь начинать и завершать очередное плановое мероприятие точно в назначенный час. Этим вы сбережете свое и чужое время. Новый день может вносить изменения в последующие дни, поэтому постоянно при себе имейте план и, в зависимости от поступивших изменений, корректируйте время и даты встреч. Непременным должно быть одно условие: пока не выполнен план блока А, не приступайте к исполнению по блоку Б. К блоку В обращайтесь только тогда, когда будет все завершено по блоку Б на этот день. Поначалу будет тяжело привыкать к жестким требованиям собственного плана, однако вскоре вы почувствуете, насколько это помогает в работе и как много появилось дополнительного времени. Вы станете успевать намного больше, используя описанный эффективный инструмент.

Третья дыра — игнорирование решения «задачи коммивояжера». Люди, занимающиеся доставкой заказов по адресам, хорошо знают эту проблему. Стараясь минимизировать расходы времени и горючего, они группируют поступившие на доставку заказы по районам. В группу включаются те адреса, расстояния между которыми минимальны. При этом маршрут движения прокладывают так, чтобы минимизировать и транспортные «плечи» — расстояния от места погрузки к местам разгрузки. Нечто подобное можете делать и вы. Посмотрите свой недельный план и соберите на один день встречи в тех местах, которые находятся в одном районе. На другой день — встречи по адресам, находящимся в другом районе. Не расходуйте свое время, если это можно поручить другому или оплатить в виде услуги.

Четвертая дыра — борьба со следствием, а не с причиной. Планируя свои действия, нельзя предусмотреть неожиданности. Возможно возникновение критической ситуации, на ликвидацию которой потребуется определенное время. В связи с этим в ежедневном плане следует заложить резерв времени. Если неожиданное не произойдет, то можно будет работать по блокам Б и В, если выполнено все по блоку А.

Люди иногда тратят время на устранение постоянно возникающих неприятностей. Если кризисная ситуация появилась один раз, а потом повторилась, то это уже не результат случайных воздействий внешней среды, а просчет планирования. Проанализируйте истоки возникновения критической ситуации и боритесь не со следствием, а с причиной, которая ее вызвала. Старайтесь исключить условия, формирующие критическую ситуацию. Разбираясь в причинах, обратите внимание, с какими это связано, например, людьми, проектами, товарами, услугами, работами и т.д. Намного эффективнее предпринимать упреждающие действия, исключающие возможность возникновения неприятной ситуации, чем потом героически ее ликвидировать.

Пятая дыра — «стрельба из пушки по воробьям». Не следует пытаться все делать самому. Дело здесь не в демократизме начальников, а в неумении организовать работу помощников. За время занятия рутиной вы упускаете важные дела, приносящие намного больше выгоды. Крупная международная корпорация General Electric в инструкции для руководящего персонала записала правило: «Никогда не делайте то, что могут выполнить ваши сотрудники, если только это не связано с опасностью для жизни». С повышением должности должна расти и эффективность работы.

Шестая дыра — телефон. Он может быть спасителем, а может — мучителем, в зависимости от умения им пользоваться. Есть люди, которые любят часами «висеть» на телефоне в рабочее время. В их разговоре значащими являются несколько минут, а остальное — просто болтовня. Разговор по телефону позволяет некоторым людям создавать впечатление, что они заняты делом.

Возьмите на вооружение несколько правил по организации работы с телефоном.

Назначьте номер контактного телефона, который должен работать только на прием. Это даст возможность любому клиенту быстро дозвониться и получить нужную информацию.

Введите в действие систему учета использования телефона сотрудниками, когда автоматически фиксируется, кто и куда звонил и продолжительность внутригородских разговоров.

Организуйте систему учета междугородных и международных переговоров, на которые должно быть получено разрешение руководителя. Ежемесячно проводите анализ расходов на телефонные связи и их эффективность.

Можно использовать принцип системы reception, при которой все входящие звонки принимаются одним человеком и, после предварительного разговора, распределяются по адресатам.

Для делового общения сотрудников установите определенное время, например в конце рабочего дня.

Звонки руководителю следует предварительно пропускать через «фильтр» секретаря или помощника. По результатам телефонного разговора нужно сразу сделать записи, в том числе и в еженедельнике.

Седьмая дыра — работа с бумагами и на бумаге. Многие люди терпеть не могут бумажную работу. Для них предпочтительнее несколько раз съездить на другой конец города, чем написать какое-то письмо или составить документ. Несмотря на развитие средств связи, бумажный носитель информации до сих пор самый распространенный, и избежать бумажной работы не удается. Счета, контракты, договора, акты, таможенные декларации, платежные поручения — мало ли документов необходимо представлять в разные организации. Есть несколько правил, помогающих ослабить «девятый вал» бумажного потока.

Четкая постановка делопроизводства в организации, когда составляются только документы утвержденного руководителем перечня.

Архивирование, позволяющее избежать накопления неучтенных и ненужных документов. Особенно это касается лишних экземпляров, которые «на всякий случай» делаются сотрудниками.

Регистрация корреспонденции.

Организация системы ежедневного сбора почты и рассмотрения ее руководителем в установленное время.

Подготовка документов тогда, когда они продуманны и ясна последовательность изложения материала.

Восьмая дыра — компьютерные игры. Сейчас рабочее место в офисе немыслимо без компьютера: появляется возможность раскинуть пасьянс, сыграть в покер. Компьютерные игры увлекают нерадивых работников. Появляется азарт. Час уходит за часом.

Недавно мы вели переговоры с начальником юридической службы одного из государственных органов России. В очень просторной, прекрасно меблированной комнате размещалось три письменных стола для сотрудников. На каждом стоял компьютер, а на приставном столике — принтер. У начальника и его заместителя устройства не были даже включены, а у третьего сотрудника, женщины средних лет, — работало. Два с половиной часа, в течение которых рассматривался обсуждаемый документ, сотрудница играла в покер. Причем играла так увлеченно, что принципиально не снимала трубку непрерывно звонившего телефона. Ни руководитель, ни его заместитель не сделали ей замечания. Видимо, это была норма в организации.

В одной из фирм, где нам приходилось часто бывать, мы обратили внимание на руководителя, который по возвращении в офис первым делом садился за компьютер и начинал карточную игру. Он мотивировал это тем, что ему нужно расслабиться и отдохнуть. Руководитель компании не учитывал, что в его отсутствие сотрудники развлекаются точно так же. В результате фирма терпела убытки и, не дожив до годового юбилея, развалилась.

Девятая дыра — нерегламентируемое общение. При переговорах с покупателем, заказчиком, потребителем общение должно быть четко дозированным, продолжаться ровно столько, сколько необходимо для установления контакта. Если общение будет чрезмерным и навязчивым, клиенту может показаться, что он впустую тратит время на бессмысленную болтовню. Это может сыграть против вас.

Значительно «кровожаднее» общение с коллегами, сотрудниками, друзьями, приятелями, знакомыми. Эти разговоры, как правило, весьма непродуктивны, но съедают продолжительное время. Если в общении с клиентом прокладывается дорога к соглашению, то при прочих разговорах вы ничего не создаете и ни к чему не продвигаетесь. Это бессмысленная трата времени. Главная задача такого общения — убить время, которое тянется так медленно, когда не хочется работать.

Десятая дыра — непродуктивные встречи. Иногда мы звоним человеку, а нам отвечают, что он на совещании, собрании, переговорах или еще на каком-то виде встреч. К сожалению, есть много людей, профессионально увлекающихся проведением собраний, совещаний, «накачкой» персонала организации, коллективным воспитанием и другими видами траты времени. Зачастую эти встречи назначаются спонтанно и проводятся неорганизованно. Даже если собрание назначено на определенный час, руководитель может начать его с опозданием. Люди приходят и сидят в ожидании. Иногда в совещании участвуют двадцать человек, а практически необходимы только несколько. Такие собрания явно не подготовлены, повестка дня не продумана, участники — случайны. Подобные встречи являются массовой потерей рабочего времени. В связи с изложенным несколько практических советов.

Тщательно готовьте проведение встречи, определите повестку дня, примерную продолжительность рассмотрения каждого вопроса.

Затем назначьте — кто готовит вопрос и докладывает, форму представления необходимых материалов, перечень участников, в том числе по каждому вопросу.

В указанное время на очередной вопрос приглашайте по списку определенный круг лиц.

К встрече заготовьте проект решения по каждому вопросу отдельно.

Обязательно вести протокол. В тот же день протокол должен быть готов. В нем следует указать: кто присутствовал, повестку дня, рассмотренные вопросы, кто выступал и что предлагал, какие были замечания, что решили, кому и что поручили выполнить, в какой срок.

Каждому участнику встречи должен быть передан экземпляр для ознакомления и контроля возложенных на него обязанностей.

Каждая встреча деловых людей стоит денег. Подсчитайте, сколько времени выброшено зря и каких это стоило денег. Такие расчеты отрезвляют человека и заставляют серьезнее отнестись к подготовке встречи большого числа людей.

Одиннадцатая дыра — неэффективная или малоэффективная коммуникация. Эту дыру огромных размеров составляют многие мелкие «отверстия». Неэффективная коммуникация возникает, например, из неумения излагать и слушать, правильно понимать услышанное и быстро схватывать суть информации; отсутствия четкого и ясного мнения по рассматриваемому вопросу, а также комплексу необходимых и достаточных мер для решения; незнания того, как отправлять и получать сообщения, передаваемые одновременно по многим каналам связи. Описанное выше приводит к излишним затратам времени и потому весьма опасно. Вы можете учесть изложенные рекомендации и своевременно внести коррективы в свои действия, минимизируя нерациональную трату невосполнимого времени.