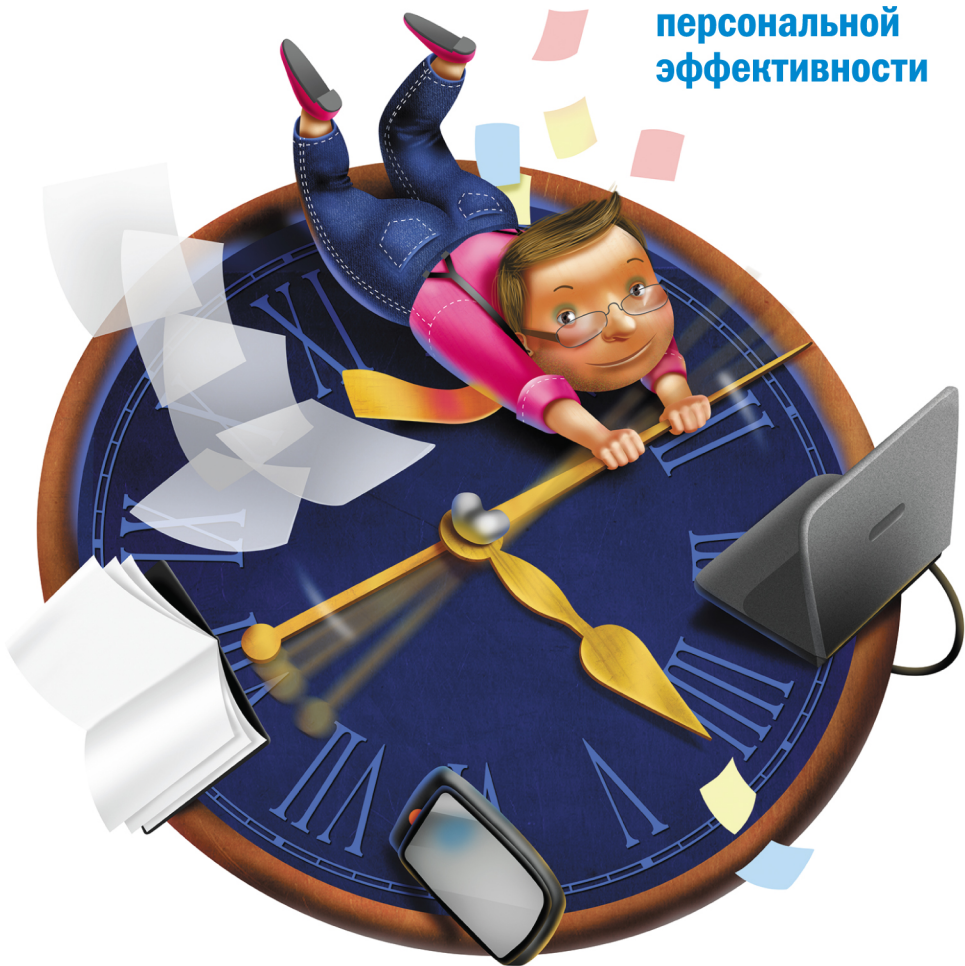


Керри Глисон

# Работай меньше, успевай больше

Программа  
персональной  
эффективности



Kerry Gleeson

**The Personal Efficiency Program**

**Хороший перевод!**

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Предисловие к российскому изданию.....	9
Предисловие .....	15
Введение.....	19
1. Краткий обзор.....	27
2. Сделайте это сразу же!.....	39
3. Организуйте это сразу же!.....	69
4. Сделайте это своей привычкой.....	119
5. Запланируйте это сразу же!.....	153
6. Разберитесь с электронной почтой сразу же!.....	191
7. Секрет успеха — в доведении дел до конца.....	215
8. Сделайте это правильно сразу же!.....	243
9. Сделайте это сразу же — где бы вы ни были!.....	259
10. Станьте руководителем, который придерживается принципа делать все сразу же!.....	275
11. Как сделать совещания эффективными .....	297
12. Поддерживайте порядок сразу же!.....	313
Эпилог. Всего одна новая привычка .....	335
Список рекомендуемой литературы .....	337
От автора.....	341

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Предисловие к российскому изданию

Каждый из нас начинает свой рабочий день в надежде многое успеть и вечером со спокойной душой уехать из офиса домой. Но на деле наша деятельность представляет собой постоянное переключение между срочными и очень срочными делами, между Skype и электронной почтой, телефоном и недочитанной статьёй о положении дел на рынке. В итоге задачи накапливаются, кран в ванной протекает второй месяц (о чем регулярно напоминает супруга), а дети уже и не ждут, что на выходных вы отвезете их в дельфинарий.

Почему так происходит? Что нам мешает успевать выполнить запланированное, сразу отвечать на письма (а не вспоминать о них перед сном!) и выделять время для себя и своих родных?

Причина кроется в постоянно растущем темпе жизни и огромном потоке информации, который обрушивается на нас практически с момента пробуждения (кнопку Power на ноутбуке мы нажимаем раньше, чем идем чистить зубы). Такие современные, удобные и полезные средства коммуникации, как онлайн-мессенджеры, электронная почта и мобильная связь скорее отвлекают, чем помогают в решении вопросов. А социальные сети и прочие интернет-ресурсы незаметно, день за днем, превращаются в настоящих агрессоров, претендующих на все наше время.

Не важно, продает ваша фирма грузовики или консультационные услуги, не важно, вы — генеральный директор

или менеджер по продажам, все работают с информацией. И алгоритм работы у всех одинаков: вы получаете информацию, обрабатываете ее, анализируете, преобразуете и отправляете дальше. И если еще не так давно «тот, кто владел информацией, — владел миром», то сегодня любой имеет доступ к одинаковому объему информации. Ее уже слишком много! И не владение информацией определяет успех, а умение выделять нужную, структурировать, обрабатывать и хранить ее. Одного таланта, образования и даже прилежания уже недостаточно для полноценного карьерного роста или развития собственного бизнеса. Именно эффективная деятельность (выполнение правильных дел правильным образом) становится ключом к преуспеванию в изменчивой бизнес-среде и личной жизни.

К сожалению, ни в школе, ни в университете нас не учат правильно работать с информацией, эффективно распоряжаться своим временем, расставлять акценты и планировать (как тактически, так и стратегически) свою профессиональную деятельность, да и жизнь в целом.

Есть ли выход из этого замкнутого круга? На ум сразу приходят многочисленные тренинги по управлению временем. Однако кардинально изменить ситуацию и повысить эффективность зачастую, увы, они не способны. Ведь задача наша намного сложнее, чем просто научиться заполнять календарь.

Эта книга — не учебник по тайм-менеджменту! Это своеобразная пошаговая инструкция ежедневной деятельности офисного сотрудника.

Делать больше за меньшее время, успевать выполнить все запланированные задачи и справляться с непредвиденными можно, только если подходить к решению проблемы комплексно. Такой комплексный подход и предлагает данная книга. Программа персональной эффективности (Personal Efficiency Program, PEP®) позволит вам не только доводить

до конца все важные и срочные дела, но и в целом сделать свою жизнь более упорядоченной, избавиться от постоянного стресса и выйти на качественно новый уровень личностного и профессионального развития. Все необходимые навыки для повышения личной эффективности вы найдете на страницах этой книги: познакомитесь с универсальным принципом «Сделай это сейчас же!», научитесь эффективно планировать, расставлять акценты, управляться с большим потоком информации, а также многому другому.

Уникальность программы — в ее прикладном, практическом характере и в результатах, которые вы заметите с первых дней использования методики PEP®.

За почти тридцатилетнюю историю достоинства программы PEP® уже успели оценить более миллиона человек и тысячи компаний по всему миру. Более чем в двадцати странах мира работают представительства PEP®WORLDWIDE, которые проводят индивидуальное обучение топ-менеджеров и целых коллективов. Они гарантируют, что каждый, кто пройдет обучение по программе PEP®, освободит для себя минимум один дополнительный час в день. Попробуйте — и, как советует автор книги, сделайте это сразу же.

Желаю вам успевать больше за меньшее время!

*Олег Проценко*  
генеральный директор PEP® WORLDWIDE — СНГ  
[www.pepworldwide.ru](http://www.pepworldwide.ru)

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

*Тони д'Арси — благодаря тебе мы все стали лучше  
Светлой памяти нашей бабушки*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Предисловие

Перегрузка — это слово слишком часто можно услышать в офисных коридорах и у кулера с питьевой водой. Электронная почта, возможность находиться «на связи» 24 часа в сутки, мобильные телефоны, служба коротких текстовых сообщений — при повсеместном распространении всех этих технологий нам приходится обрабатывать слишком много информации, а времени на это остается все меньше.

Я занимаюсь повышением эффективности «белых воротничков» более четверти столетия. Все это время я видел, как растет нагрузка на каждого, кто пытается выполнить свою работу должным образом. Возможно, вы сами взяли в руки эту книгу только потому, что поняли: с этим нужно что-то делать!

В процессе поиска решения этой проблемы я пришел к выводу, что основное препятствие, которое необходимо преодолеть большинству людей, не имеет никакого отношения ни к огромному количеству обрабатываемой информации, ни ко времени, которое есть в вашем распоряжении. И заключается оно в нашей склонности откладывать на потом то, что нам не по душе и не нравится делать.

Нас никто никогда не учил тому, как работать.

У большинства из нас уже сформировались плохие рабочие привычки, изменить которые очень трудно.

Что касается перемен — многим из нас не нравится, когда они происходят слишком часто.

В данном, четвертом, издании книги речь идет и об изменениях в сфере технологий, произошедших за последнее время. Однако рекомендации по их применению — не самое

важное, что вы найдете для себя в книге. Важнее другое: привычки, которые у вас уже сформировались, и методы, используемые вами для выполнения работы. В книге вы найдете советы относительно того, как выработать новые, более эффективные, привычки и постоянно совершенствовать личный стиль работы. Это было актуально 25 лет назад — остается актуальным и сейчас.

Изменение привычек и применение эффективных методов работы — вот чем моя компания успешно занимается на протяжении многих лет. Эта книга отображает совокупный опыт сотен высокоэффективных людей, которые прошли обучение и коучинг в компании PEF®WORLDWIDE почти за 30 лет ее существования. Что делают эти люди? Как они это делают? Можно ли описать их стиль работы в виде нескольких основных принципов, которые смогут применить на практике все желающие? В этой книге представлены хорошо зарекомендовавшие себя стратегии, разработанные таким образом, чтобы помочь вам усвоить эти принципы и сделать их неотъемлемой частью своего стиля работы.

В чем заключаются наши персональные рабочие процессы? Как улучшить их организацию? Какие системы обеспечивают наилучший результат? Как организовать работу, чтобы выполнять ее быстрее? В этой книге вы найдете ответы на все эти вопросы.

Как оказалось, электронная почта и совещания — это те виды деятельности, которые отнимают у нас больше всего времени и сил. К счастью, мы знаем, как решить эту проблему — этой теме посвящены две новые главы, включенные в четвертое издание книги.

У многих из нас не хватает времени на чтение. Для тех, кто все-таки хочет освоить предложенные в книге методы повышения персональной эффективности, я написал главу «Краткий обзор», изложив их суть на нескольких страницах.

Чарльз Диккенс однажды сказал: «Я никогда не сделал бы того, что сделал, если бы у меня не было таких привычек, как пунктуальность, любовь к порядку и усердие». Надеюсь, в этой книге вы найдете информацию, которая поможет вам узнать и освоить методику формирования новых, полезных привычек: как привести рабочее место в порядок, как приучить себя быть пунктуальным и как развить в себе такое чудесное качество, как упорство в достижении поставленных целей.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Введение

Первая мысль, которая, как правило, приходит людям в голову, когда они слышат слово «эффективность», — о «выжимании крови из камня». Но я определяю эффективность по-другому. Под этим я подразумеваю способность делать больше, затрачивая при этом меньше усилий.

Я наблюдал за внедрением многих новых технологий на рабочих местах и видел положительный эффект от их применения. Но я также видел, что многие из них не оправдывают ожиданий и даже усугубляют стресс и перегруженность персонала.

Следует отметить, что не только новые технологии оказывают столь сильное влияние на трудовую деятельность человека, но и глобализация бизнеса. В наши дни уже стало привычным то, что люди, разделенные морями, континентами и часовыми поясами, могут поддерживать тесное сотрудничество, в случае необходимости увеличивая продолжительность рабочего дня с 8 до 16, а то и до 18 часов. Новая глобальная бизнес-среда наряду с новыми технологиями вызывает стресс, которого не было на рабочих местах еще десять лет назад.

В прошлом вы получали письмо обычной («улиточной») почтой, оставляли его на день или два на своем столе, а тем временем размышляли над ним и даже оправдывали промедление с ответом тем, что письмо «где-то в пути». Теперь в нашем распоряжении технологии, позволяющие моментально связаться с нужным человеком: мобильная связь, службы мгновенного обмена сообщениями и электронная

почта. В большинстве случаев от нас ожидают немедленного ответа практически на любой вопрос. Создается впечатление, будто все требуют друг от друга делать больше и быстрее.

Как все это сказывается на нас с вами? Я все чаще встречаю людей, которые постоянно перегружены работой. Один человек охарактеризовал это состояние как слишком тяжелое бремя. Люди испытывают при этом тревогу, стресс и не могут управлять своей жизнью. Безусловно, такие чувства не способствуют успешному выполнению своих обязанностей.

Я пришел к следующему выводу: то, что люди чувствуют при выполнении своей работы, зависит скорее не от ее объема, а от того, как именно они ее делают. Я знаю тех, кто раз и навсегда решил эту проблему и теперь испытывает умиротворенность и облегчение. Тщательный анализ методов работы и их усовершенствование позволило этим людям взять под контроль свою жизнь и трудовую деятельность и добиваться более весомых результатов. При этом уровень стресса у них существенно снизился.

## История создания программы персональной эффективности

В начале 1980-х годов я жил в Швеции, где владел небольшой компанией, предоставляющей консультационные услуги по организации продаж и маркетинга. Для того чтобы привлечь новых клиентов, я придумал систему оплаты, оказавшуюся уникальной для Швеции того времени. Я не брал денег за услуги до тех пор, пока клиент не добивался конкретного результата, поддающегося измерению. Для клиентов это было заманчивое предложение, поэтому мне не составляло труда найти компании, которые заинтересовались моим предложением и были готовы хотя бы выслушать меня. Если потенциальный клиент приходил к выводу, что

я могу принести ему пользу, первым делом мне предстояло определить, что в данном случае будет представлять собой измеримый результат. Поскольку я специализировался на продажах и маркетинге, мне обычно удавалось правильно сформулировать цель, которая сводилась, как правило, к увеличению объема продаж.

Следующая задача, которую мне необходимо было решить, — разработать кампанию по организации продаж и маркетинга, способную обеспечить измеримый результат. Сделать это оказалось легче, чем я предполагал: все, что мне следовало предпринять, — спросить у людей, которые занимались этой работой, что именно они предприняли бы для достижения требуемого результата. В большинстве случаев люди знали ответ на вопрос.

На основании информации, полученной таким образом, я разрабатывал план и передавал его непосредственным исполнителям. Самое интересное, что когда спустя несколько недель я возвращался в клиентскую компанию, то почти всегда обнаруживал, что план не выполняется. Сотрудники объясняли это нехваткой времени. У них слишком много работы, кто-то заболел, ушел в отпуск или о плане просто забыли. Это создавало серьезную проблему. Мне нужно было, чтобы они выполняли план, — иначе моя работа не будет оплачена. Сотрудники изо дня в день трудились крайне неэффективно: тратили много времени на поиски того, что им нужно, и совершенно не умели оптимально организовать рабочий процесс. В итоге я понял, что моя главная задача не имеет непосредственного отношения к маркетингу и продажам, а состоит в следующем: научить клиентов организовать свою работу так, чтобы они могли реализовать задуманное.

Вскоре мне удалось сформировать свою базу клиентов. В нее вошел и филиал Svenska Handelsbanken — одного из самых преуспевающих банков Скандинавии. Банк



воспользовался услугами моей компании для увеличения поступлений на сберегательные счета — цель, вполне поддающаяся количественному измерению. Вместе с руководством и рядовыми сотрудниками филиала я разработал план маркетинговых мероприятий, который должен был обеспечить достижение поставленной цели. Затем наступил самый трудный этап — сделать так, чтобы план был реализован.

В работе одного из отделений Svenska Handelsbanken было несколько нюансов, которые препятствовали этому. В частности, в соответствии с политикой банка сотрудники должны были с указанной периодичностью переходить на другие должности и рабочие места. В результате один раз в несколько месяцев каждый из них оказывался на новом рабочем месте, и на то, чтобы добиться хотя бы какого-то подобия порядка и освоиться, уходило несколько недель. Между тем много времени тратилось впустую. Вместо того чтобы выполнять все банковские операции немедленно, многие кассиры откладывали на потом те из них, которые требовали больше времени, что создавало колоссальный завал в работе. И наконец, на столах не было лотков для бумаг, поэтому, когда поступала новая почта, вся документация складывалась рядом или поверх других бумаг. В итоге важная корреспонденция порой оказывалась на столе под грудой других бумаг, и никто ее не читал.

Заведующая этим отделением банка была весьма компетентным руководителем, но тратила большую часть времени на работу с клиентами. Ей некогда было заниматься организацией рабочих мест подчиненных.

Я начал с создания стандартной системы хранения документов на каждом рабочем столе и очистил их все от хлама. Теперь, если кому-то из сотрудников приходилось работать не за своим рабочим столом, он знал, где что искать. Затем я попросил старшего кассира рассказать мне, как она организует свою работу, и на основании полученной информации

разработал модель осуществления банковских операций, которую начали применять и другие кассиры отделения. Мы создали общее пространство для хранения почты и закрепили отдельные лотки для бумаг за каждым сотрудником. Вскоре служащие стали сами вносить предложения относительно решения проблем, негативно сказывающихся на эффективности их работы. Впоследствии банк поручил мне письменно оформить мое ноу-хау и подготовить 50 инструкторов из числа сотрудников банка, которые должны были внедрить полученную в итоге *программу персональной эффективности* (Personal Efficiency Program, PEP®) в его 500 отделениях.

Исходя из опыта работы со многими клиентами в Швеции и еще десятке стран Европы и Северной Америки, я пришел к следующему выводу: хотя подавляющее большинство людей достаточно квалифицированы в профессиональном плане и умеют применять новые технологии, они не имеют ни малейшего понятия о принципах организации труда и о том, как их можно использовать при выполнении своих должностных обязанностей.

Многие люди считают, что улучшение рабочего процесса заключается в усовершенствовании компьютерной системы или технологии производства. У них весьма смутное представление о том, что такое персональный рабочий процесс, и крайне редко (если вообще когда-либо) кто-то раздумывает о том, как его усовершенствовать.

Самых больших успехов в повышении производительности групп я добивался в тех случаях, когда обращал особое внимание сотрудников на базовые элементы личного рабочего процесса. Большинство людей даже не задумываются над тем, как он организован, не придавая этому особого значения. Тем не менее, как только они начинают проявлять к этому вопросу интерес, у них пропадает необходимость в моей поддержке, поскольку их работа становится гораздо

продуктивнее. Знаменитый психолог и философ XIX столетия Уильям Джеймс однажды сказал: «На что человек направляет свои мысли, то с ним и происходит».

## Как нужно работать

Большинству людей никто никогда не объяснял, как надо работать. Они учатся, получают профессиональное образование, приходят на работу — и вдруг обнаруживают, что оказались под завалом из бумаг и электронных писем. Тому, как справляться с повседневными обязанностями и грамотно организовать процесс, не учат нигде.

Что же делают люди в таких случаях? Сами ищут выход из сложившейся ситуации. Возможно, они обрабатывают информацию и работают над проектами не самым лучшим способом — но это *их* способ. И на протяжении многих лет они снова и снова применяют его в повседневной работе. В конце концов, такая модель поведения становится для них привычной. Со временем технологии меняются, но укоренившиеся привычки во многих случаях препятствуют использованию более эффективных методов работы.

Многим из нас кажется, что не в нашей власти что-либо изменить в отношении рыночных условий, организации, в которой работаем, своенравного босса или тех действий, которых от нас ожидают. Человеку свойственно считать причины своих трудностей не поддающимися контролю с его стороны. Единственная надежда на успех — направить усилия на то, что зависит от нас самих.

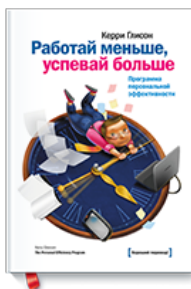
Насколько я могу судить по собственному опыту, привычка откладывать дела на потом — одно из самых серьезных препятствий на пути к успеху. Большая часть этой книги посвящена тому, чтобы помочь вам избавиться от нее.

Большинство людей начинают действовать только тогда, когда работа дается им легко. Чем лучше вы организуете

рабочий процесс, тем легче вам будет приступить к работе и тем проще станет делать то, что нужно и когда нужно, независимо от того, нравится вам это или нет. Что конкретно следует делать, зависит от того, как вы распланировали свою работу и расставили приоритеты. В этой книге приведены методы, которые вы сможете применять при составлении более жестких планов и их успешной реализации.

Рекомендации, которые вы найдете в книге, — это кульминация усилий сотен коучей и их многолетнего опыта работы на пяти континентах. На протяжении всех этих лет они изучали, как люди работают, и обучали их методам более эффективного и результативного выполнения своих обязанностей.

Самый важный урок, который, я надеюсь, вы извлечете для себя из этой книги, заключается в следующем: непрерывное совершенствование методов выполнения любой работы должно стать неотъемлемой частью вашей повседневной деятельности.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

