



# HBR Guide

## Эффективность на работе

**Держать фокус**

**Управлять энергией**

**Добиваться выдающихся целей**



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

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

# Оглавление

## Часть I. Как приступить к работе

- Глава 1. Невозможно успеть все .....11
- Глава 2. Девять принципов успешных людей, отличающих их от всех прочих ..... 19
- Глава 3. Как повысить свою продуктивность ..... 35

## Часть II. Определите приоритеты

- Глава 4. Как получить повышение, выполняя нужную работу ....47
- Глава 5. Тест, который экономит время..... 53
- Глава 6. Научитесь говорить «нет»..... 57

## Часть III. Организуйте свое время

- Глава 7. План действий на случай большой загруженности .... 63
- Глава 8. Немедленно перестаньте откладывать дела на потом ...69
- Глава 9. Не откладывайте долгосрочные проекты на последнюю минуту ..... 73
- Глава 10. Не делайте несколько дел одновременно ..... 81
- Глава 11. Как сосредоточиться на действительно важных задачах ..... 87
- Глава 12. Эффективный список дел ..... 91
- Глава 13. Как справиться со всеми делами..... 95
- Глава 14. Поощряйте себя за выполнение сложных задач ..... 99

## Часть IV. Делегируйте функции эффективно

- Глава 15. Управление временем, или Кому досталась обезьяна? ..... 107
- Глава 16. Уровни делегирования ..... 129

### Часть V. Выработайте процедуры

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 17. Процедура.....                                                          | 135 |
| Глава 18. Поделите день на полуторачасовые циклы .....                            | 139 |
| Глава 19. Восемнадцатиминутный ритуал управления<br>временем.....                 | 143 |
| Глава 20. Ведите дневник по 10 минут в день, чтобы<br>не выбиться из графика..... | 147 |

### Часть VI. Пополняйте запасы жизненной энергии

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Глава 21. Как работать меньше и успевать больше .....    | 157 |
| Глава 22. Управляйте своей энергией, а не временем ..... | 161 |
| Глава 23. Почему успешные люди спят больше .....         | 169 |

### Часть VII. Возьмите под контроль электронную почту

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 24. Упростите работу с электронной почтой .....                       | 175 |
| Глава 25. Восемь способов борьбы с переполненным<br>электронным ящиком..... | 181 |

### Часть VIII. Придерживайтесь новой методики

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Глава 26. Поддерживайте производительность системы ..... | 191 |
|----------------------------------------------------------|-----|

### Часть IX. Совершенствуйтесь

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 27. Книги по эффективности для дальнейшего<br>изучения.....       | 199 |
| Глава 28. Приложения и инструменты для повышения<br>эффективности ..... | 203 |

## Глава 1

---

# Невозможно успеть все

Питер Брегман\*

Брэд — самый прилежный работник из всех, кого я знаю. (Имена и некоторые детали истории изменены.) Он не просто занят — он четко сосредоточен на выполнении поставленных задач. И такой подход сполна себя оправдывает: в своей широко известной предоставляющей профессиональные услуги фирме Брэд — самый

---

\* Питер Брегман консультирует топ-менеджеров и команды лидеров по стратегическим вопросам; автор книги «18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела». М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

эффективный сотрудник, обеспечивающий наибольший приток поступлений на ее счета.

Незадолго до Дня благодарения Брэд с семьей отправился из Бостона в Лос-Анджелес. На время пятичасового полета он решил отказаться от доступа к интернету, так как предпочел провести это время, играя с детьми. Он позволил себе немного отдохнуть от цифровых технологий. После посадки самолета Брэд включил BlackBerry и обнаружил, что, пока был в воздухе, на земле разразился кризис. Его электронный ящик содержал около пяти сот новых сообщений.

Вот вам и отдых от цифровых технологий! От них совершенно невозможно скрыться. Никак не спрятаться от непрерывного шквала электронных писем, текстовых и голосовых сообщений, постов в Twitter, Facebook, LinkedIn. А ведь это только часть поступающей информации. Как вообще можно все успеть?

Все успеть нельзя. Представление о том, что обычному человеку вполне по силам переделать все дела, — величайший миф тайм-менеджмента. Брэд не может сразу просмотреть все сообщения в своем электронном ящике, и мы тоже не способны успеть все, что нам хотелось бы. Примите это: вы — ограниченный ресурс. С одной стороны, подобная мысль расхолаживает. С другой — осознание этого может придать невероятных сил. Признав, что переделать *все* дела невозможно, мы окажемся в более выгодном положении. Это понимание позволит нам правильно выбрать то, что мы все-таки будем делать.

Многое перестанет оставаться за пределами нашего внимания. Мы осознанно отложим второстепенные занятия и сосредоточимся на самых важных. Именно об этом и рассказывается в нашей книге. Для решения нужных задач необходимо сделать две вещи: определить эти задачи, а затем выполнить их.

Самыми важными задачами следует считать те, которые будут приближать вас к наиболее желанным целям. А для этого, конечно же, нужно знать свои приоритеты.

Что касается выполнения этих задач, то есть доведения дела до конца, тут понадобятся инструменты. Процедуры. Списки текущих дел. И навыки делегирования полномочий.

Какие же инструменты подойдут вам больше всего? Какие процедуры помогут довести все до конца? Возможно, вы один из тех, кто, читая такие вот полные полезных советов книги, может сразу же применить их. Я не такой. Для меня это сложно, и обычно все заканчивается тем, что ничего в моей жизни не меняется. Поэтому, чтобы вы извлекли из них максимальную пользу, предлагаю вам способы применения данного руководства.

1. *Определите свои проблемы управления временем.* Вы уходите с работы с мучительной мыслью о том, что так и не сделали самого главного? Вас отвлекают мелочи? Избегаете сложных, пугающих проектов? Чтобы понять, в чем истинная причина такого положения вещей, пройдите трехминутный тест (см. табл. 1.1)

2. *Выберите один совет, который, как вам кажется, больше всего повлияет на вашу работу.* Определив задачи, прочтите это руководство и воспользуйтесь подсказкой, которая подходит вам больше всего. Возможно, вам не совсем понятно, какие задачи для вас правильные. Вероятно, применяемые вами процедуры не всегда работают. Или вы многое откладываете в долгий ящик. Придерживайтесь одной тактики, которая, на ваш взгляд, способна вам помочь. А потом следуйте ей.
3. *Повторите.* Как только метод принесет плоды, повторите процесс сначала. Вернитесь к руководству и выберите новую подсказку.

Будучи образцом высокой эффективности, Брэд решил отложить свой BlackBerry и ответить на сообщения по прибытии в отель. А затем уже с ноутбука он пошел в атаку на кризис: обзвонил и успокоил клиентов, распределил задачи среди членов своей команды и отправил тем и другим по электронной почте детальный план действий. За час он все успел, закрыл ноутбук, оставил в номере отеля BlackBerry и наслаждался ужином с семьей, что на тот момент было для него самым главным.

**Таблица 1.1****Насколько хорошо вы справляетесь с отвлекающими факторами?**

|                                                                                                                                                                                                                                                | Никогда | Иногда | Часто | Всегда |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------|--------|
| 1. Даже когда мне кажется, что я работаю весь день без перерыва, самые важные дела я сделать не успеваю.                                                                                                                                       |         |        |       |        |
| 2. Неважно, на чем я хотел сосредоточиться в начале дня. Как только я приступаю к работе, например проверяю почту, я отклоняюсь от намеченного пути и теряю фокус внимания.                                                                    |         |        |       |        |
| 3. Если мне предстоит важная и сложная работа, я трачу уйму времени на множество мелких дел, избегая выполнения одной большой задачи.                                                                                                          |         |        |       |        |
| 4. Сталкиваясь с трудностями, я всячески отвлекаюсь: на обработку электронной почты, просмотр страниц в интернете и т. п.                                                                                                                      |         |        |       |        |
| 5. Участвуя в разговоре по конференц-связи, я быстро устаю и начинаю параллельно что-нибудь делать, пока в конце концов не пропускаю что-то важное. Затем я стараюсь снова включиться в обсуждение, не показывая, что занимался чем-то другим. |         |        |       |        |

|                                                                                                                                                                    | Никогда | Иногда | Часто | Всегда |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------|--------|
| 6. Я опаздываю на встречи, потому что в последнюю минуту пытаюсь что-нибудь сделать, вместо того чтобы оставить больше времени на подготовку к встрече или дорогу. |         |        |       |        |
| 7. Из-за количества заданий, которые необходимо выполнить, я нервничаю. Мне кажется, что я ничего не успеваю.                                                      |         |        |       |        |
| 8. Мой рабочий день заканчивается разочарованием, поскольку я думаю о том, что планировал сделать, но так и не успел.                                              |         |        |       |        |
| 9. Я пытаюсь выкроить время для работы, но меня постоянно отвлекают. Мне сложно защитить свое время.                                                               |         |        |       |        |
| 10. Я недостаточно времени уделяю той работе, которая у меня действительно получается и нравится мне больше всего.                                                 |         |        |       |        |

© PeterBregman.com. Все права защищены. Печатается с разрешения автора

Подсчитайте количество ответов:

Никогда \_\_\_\_\_

Иногда \_\_\_\_\_

Часто \_\_\_\_\_

Всегда \_\_\_\_\_

## Результаты

Если на *большинство* вопросов вы ответили «*Никогда*», поздравляем! Вы уже умеете делать самое главное — концентрироваться на выполнении задачи, которая приносит вам и вашей компании высочайшие результаты. Похоже, у вас уже отработаны процедуры, повышающие производительность. Ознакомьтесь с данным руководством, чтобы расширить свой набор инструментов.

Если на *большинство* вопросов вы ответили «*Иногда*», значит, вы неплохо справляетесь. Вероятно, сосредоточиться на выполнении нужных задач вам помогают сила воли или делегирование полномочий. Но стоит еще подучиться, чтобы значительно повысить свою производительность. Возможно, вы не экспериментировали с различными процедурами. Или вас отвлекает одержимость электронной почтой. Продолжайте читать данную книгу, чтобы почерпнуть новые идеи о более эффективном выполнении первоочередных задач.

Если на *большинство* вопросов вы ответили «*Часто*», вам стоит использовать процесс, помогающий фокусироваться на приоритетных делах. Избегайте иллюзии «срочных проектов», сосредоточьтесь на работе, которая в долгосрочной перспективе принесет вам больше плодов. Научитесь составлять полезные списки текущих дел таким образом, чтобы у вас хватало сил на их выполнение и чтобы после работы вы чувствовали удовлетворение.

Если на *большинство* вопросов вы ответили «*Всегда*», вам требуется помощь. Но, поскольку вы читаете эту книгу, значит, вы уже на пути к повышению производительности. Определите свое самое болезненное место и начните с него. В дальнейшем прибегайте к данному руководству настолько часто, насколько это необходимо.



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

