

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.