

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Геннадий Захаренко

# ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ



 ПИТЕР®

Геннадий Захаренко

# ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ



 **ПИТЕР®**

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск  
Киев · Харьков · Минск

2004

# Геннадий Захаренко

## Тайм-менеджмент

Главный редактор  
Заведующий редакцией  
Литературный редактор  
Художник обложки  
Иллюстрации  
Корректор  
Верстка

*Е. Строганова*  
*С. Шевякова*  
*Е. Владимирова*  
*С. Маликова*  
*Д. Денисов*  
*С. Беляева, С. Юрьева*  
*В. Кучужбаев*

ББК 88.5      УДК 316.6

**Захаренко Г.**

3-38 Тайм-менеджмент. — СПб.: Питер, 2004. — 128 с.: ил.

ISBN 5-94723-947-7

Говорят: «Время — деньги!», а лучше было бы сказать: «Время дороже денег!» Время — это единственно невозполнимый ресурс, который необходимо оптимально использовать. Автор обобщил свой практический 30-летний опыт и теоретические знания в области управления временем. Особое внимание уделено ежедневному планированию и выполнению планов с минимальными затратами. Книга позволит рационально составлять планы и достигать конкретных результатов в достижении ваших целей. Благодаря многочисленным практическим советам и приемам вы сможете изменить свое отношение к времени, планированию, а возможно, и к своей работе.

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2004

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-94723-947-7

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.2001.

Подписано к печати 02.02.2004. Формат 84×108<sup>1/2</sup>. Усл. п. л. 6,72. Тираж 7000 экз.  
Заказ № 205.

ООО «Питер Принт», 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.

Отпечатано с готовых диалозитивов в ФГУП ИПК «Лениздат» (типография им. Володарского)  
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

# Оглавление

<b>Введение</b> . . . . .	5
<b>Глава 1</b> Ваши мечты, цели и планы . . . . .	6
Секреты достижения наивысших результатов . . . . .	6
Выводы и рекомендации . . . . .	22
<b>Глава 2</b> Долгосрочные и среднесрочные планы . . . . .	23
Лучевые диаграммы . . . . .	26
Граф жизненных целей . . . . .	29
Круг материальных ценностей . . . . .	32
Выбор приоритетов . . . . .	33
Выводы и рекомендации . . . . .	34
<b>Глава 3</b> Краткосрочные и оперативные (ежедневные) планы . . . . .	35
Методы составления оперативных планов . . . . .	37
Как и когда применять методики планирования времени . . . . .	56
Когда составлять расписание . . . . .	58
Выводы и рекомендации . . . . .	60
<b>Глава 4</b> Методы выполнения оперативных (ежедневных) планов . . . . .	61
Приемы выполнения расписания при простом планировании . . . . .	61
Выполнение расписания при приоритетном планировании . . . . .	62
Выполнение расписания при А, В, С-планировании . . . . .	63
Выполнение расписания, построенного на принципе Эйзенхауэра . . . . .	63
Прием «Съедание слона» . . . . .	65
Прием выполнения дел «Швейцарский сыр» . . . . .	67
Прием выполнения дел «Оставьте безразличность, съешьте лягушку!» . . . . .	68
Выводы и рекомендации . . . . .	68
<b>Глава 5</b> Управление основным и промежуточным временем . . . . .	70
«Ловушки» и «поглотители» вашего времени . . . . .	70
Промежуточное время . . . . .	88
Как использовать промежуточное время в пути . . . . .	91
Как использовать перерывы для кофе, чая и перекуры . . . . .	92
Выводы и рекомендации . . . . .	92

## 4 □ Оглавление

<b>Глава 6</b> Средства для планирования времени. . . . .	93
Типы планировщиков . . . . .	95
Система управления электронным документооборотом . . . . .	102
<b>Глава 7</b> Контроль времени. . . . .	105
Время — деньги . . . . .	106
Контроль времени . . . . .	108
Выводы и рекомендации . . . . .	112
<b>Глава 8</b> Создаем свою систему тайм-менеджмента. . . . .	113
Предварительная фаза планирования . . . . .	113
Составляем расписание. . . . .	114
Дополнительные рекомендации . . . . .	117
Тренерский подход . . . . .	120
Вперед и только вперед к вашим целям! . . . . .	121
<b>Заключение</b> . . . . .	127
<b>Литература</b> . . . . .	128

## Введение

В этой книге выделены основные проблемы, на решении которых необходимо сосредоточить свое внимание при постановке и достижении целей.

Прежде чем рассматривать вопросы оптимального планирования и эффективного использования времени, мы должны четко осознать, а зачем и для чего все это нужно.

Любой человек рано или поздно понимает, как важно в жизни уметь планировать и рационально использовать все ресурсы. Самым важным из них является время. Это единственный ресурс, который нельзя восполнить.

Действительно, если у вас незначительны или даже полностью отсутствуют финансовые ресурсы, а попросту деньги, то вы можете подработать или взять их в долг. Если у вас пошатнулось здоровье, то можно подлечиться, поехать на курорт или в санаторий. Иногда достаточно выспаться.

Время — довольно непонятная субстанция, хотя человечество испокон веков пытается разобраться, что же это такое. Оставим эту проблему для философов, а мы с вами, уважаемый читатель, постараемся узнать, как этот дефицитнейший ресурс эффективно или хотя бы более рационально использовать на работе и дома.

## Глава 1

# Ваши мечты, цели и планы

*Будущее – это пространство возможностей,  
пространство нашей свободы.*

Карл Ясперс

## Секреты достижения наивысших результатов

Если проследить жизнь великих людей, которые преуспели в различных областях деятельности, то можно выявить некоторые общие закономерности и выделить семь этапов осуществления замыслов, иногда почти невероятных:

- формулирование мечты;
- постановка цели;
- разработка стратегии;
- организация и практическая деятельность;
- постоянный или периодический контроль достижения промежуточных целей, задач, выполнения стратегий и результатов практической деятельности, отдельных мероприятий;
- анализ и оценка конечного результата или отдельных промежуточных результатов (успех или неудача);
- уточнение, коррекция или постановка новых целей.

**МЕЧТА.** Как правило, все начинается с мечты. Кем только вы не мечтали стать в детстве. Каждый хотел



чего-то достигнуть, что-то изобрести, создать или построить.

Кто-то из вас мечтал стать летчиком, врачом, геологом, изобретателем, строителем и т. п.

В последние годы и в годы предыдущего поколения дети мечтали стать космонавтами, певцами, артистами и директорами.

Сегодня приоритеты сменились, появились другие идеалы, и дети хотят стать политиками, бизнесменами, актерами и предпринимателями. А теперь задумайтесь о себе и своих детях.

Прошло время, и теперь каждый из вас может оценить, достигли ли вы своей мечты или все еще находитесь в «процессе»? А каковы мечты ваших детей?

**ЦЕЛЬ.** В отличие от мечты, которая могла быть просто детской или юношеской фантазией, цель приобретает более конкретное очертание.

В литературе существует большое количество самых разнообразных определений и толкований понятия цели. Очевидно, что в зависимости от контекста определение должно быть максимально приближено к рассматриваемой проблеме или задаче. Поэтому в нашем случае дадим наиболее точную формулировку с учетом нашей темы.

Цель — это то, к чему стремятся, чего хотят достичь.

Каждая цель может быть рассмотрена с различных позиций:

- отдельного индивидуума;
- семьи и ее членов;
- индивидуального предпринимателя;
- конкретного владельца, собственника;
- коллектива фирмы (организации, предприятия, фабрики и т. п.);
- администрации города, области, региона и местных органов управления;

- государства;
- любого сообщества;
- всего человечества.

В данной главе мы рассмотрим только цели индивидуума, предпринимателя, собственника, руководителя фирмы, организации, предприятия и т. п. В дальнейшем для простоты изложения будем применять обобщающий термин — предприниматель.

С точки зрения любого человека цель, в широком смысле слова, — это какой-то конечный результат или какое-то определенное состояние, к которому стремится отдельный индивидуум.

По данным зарубежных исследователей, менее трех процентов взрослого населения имеют конкретные, оформленные письменно цели, стратегию и детальные планы их достижения.

Эти специалисты зарабатывают в десятки, сотни раз больше, чем те, кто не ставит перед собой какие-либо цели.

Для того чтобы наиболее эффективно добиваться поставленных целей большинство преуспевающих бизнесменов на Западе, да и уже многие в России успешно используют современные достижения в области менеджмента, маркетинга и психологии.

В настоящее время существует значительное количество разнообразных методик по подключению подсознания к решению возникших или существующих проблем, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Чем чаще вы будете «подпитывать» свое подсознание позитивными целями, тем быстрее они станут реальностью.

Каждый из вас может значительно преуспеть, приложив определенные усилия.

Как только вы сформулируете и запишете свои цели, вы сразу же почувствуете себя другим человеком.

Специалисты рекомендуют записывать свои цели (обычно 7–10 целей) в настоящем времени, как будто уже прошел запланированный срок, и вы достигли желаемого. Кроме того, каждая постановка цели начинается с местоимения «Я». Например, «Я получаю две, двадцать, двести тысяч долларов в месяц».

Попробуйте, не откладывая в долгий ящик, составить такой список целей прямо сейчас.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Позитивным образом изменится отношение к самому себе, к перспективам и к своему будущему. Вы поймете, что контролируете свою жизнь, управляете ею. А самое главное, что цели обычно достигаются значительно быстрее, чем вы планировали.

Зарубежные и отечественные специалисты-консультанты считают целесообразным, чтобы каждый предприниматель ставил перед собой цели не только в бизнесе, но и в других областях (быт, семья, здоровье, отдых и т. п.).

Например, целью может быть: окончить школу и поступить в вуз, получить престижную профессию, удачно выйти замуж, выгодно что-то купить или продать, провести отпуск на юге или за рубежом, отдохнуть в выходные или праздники и т. п.

С точки зрения конкретного предпринимателя, собственника или руководителя фирмы, отдела, подразделения, ведущего бизнес, под целью следует понимать результат или то состояние (финансовое, положение в обществе, должность и т. п.), к которому

стремится отдельный предприниматель, бизнесмен, менеджер. Причем и цель, и ее постановка должны быть правильными. Что же это значит? И может ли быть такое, что выбранная цель «неправильная», ложная?

Да, и, к сожалению, гораздо чаще, чем мы думаем.

Например, мираж в пустыне, когда оазис, озеро или что-то другое находится в совершенно другой стороне, чем нам кажется. Наши усилия и старания не приведут к успеху, даже если мы пойдем, побежим, помчимся на машине к ложной цели. Вполне может случиться, что мы будем не приближаться, а удаляться от желанного места.

Или еще один пример.

Вы захотели стать певцом, это мечта детства, желание с годами усилилось, появились финансовые и временные возможности, но у вас нет голоса или слуха. Как бы вы ни трудились, какие бы усилия ни прилагали, достичь высоких, действительно профессиональных результатов, к сожалению, не удастся. Почему же так происходит и что это означает? Прежде всего, это значит, что вы не учли некоторые факторы, которые не позволят вам достигнуть запланированного, — в данном случае такую «малость», как отсутствие голоса.

Поэтому одним из основополагающих вопросов для бизнесменов является четкая, а самое главное, правильная постановка цели. Ведь правильная постановка цели — это уже половина пути для ее достижения, так говорят практически все, кто достиг в своей деятельности желаемых результатов.

В каждом случае ваша цель должна быть четко и однозначно сформулирована, определены возможные ограничения, срок ее достижения, и все это должно быть оформлено в письменном виде.

Предлагаю вам сразу приступить к практическим занятиям и выбрать из того списка, что вы заполнили

ранее, одну из целей, с тем чтобы поработать над ней детально.

Для этого ответьте на следующие вопросы.

Каких результатов или какого состояния вы хотите достичь? \_\_\_\_\_

Как выглядит идеальная ситуация, к которой вы стремитесь? \_\_\_\_\_

Какую цену вы готовы заплатить и чем пожертвовать (временем, здоровьем, отпуском, личной жизнью и т. п.) для достижения намеченной цели? \_\_\_\_\_

Вы действительно хотите достичь поставленной цели? \_\_\_\_\_

Не удивляйтесь последнему вопросу — вспомните, как много раз, будучи в шаге от победы, вы отказывались сделать этот последний решительный рывок. Часто причиной тому было именно нежелание достигнуть цели (а почему может возникнуть такое противоречие, подумайте сами).

Вопросы правильной постановки цели и определения путей ее достижения достаточно сложны и специфичны для различных видов деятельности.

Для достижения цели, естественно, потребуются определенные усилия — причем часто не только ваши, персональные, но и усилия целого коллектива. Возможно, потребуются даже создать новое предприятие. В этом случае разрабатываются: философия предприятия, организационная структура и штатное расписание, принципы функционирования и развития, модели мотивации труда и т. д., а это уже усилия совершенно другого рода.

Каждый, кто ставит перед собой определенную цель, например, в бизнесе, должен четко понимать, что потребуются определенные физические, интеллектуальные, эмоциональные вложения. Возможно, будут нужны финансовые, материальные, трудовые, временные и энергетические ресурсы.

Воспользуйтесь формулировкой выбранной вами цели и распишите необходимые для ее достижения ресурсы.

Персональные физические усилия \_\_\_\_\_

Персональные интеллектуальные усилия \_\_\_\_\_

Персональные эмоциональные усилия \_\_\_\_\_

Комлективные физические усилия \_\_\_\_\_

Комлективные интеллектуальные усилия \_\_\_\_\_

Комлективные эмоциональные усилия \_\_\_\_\_

Финансовые ресурсы \_\_\_\_\_

Материальные ресурсы \_\_\_\_\_

Трудовые ресурсы \_\_\_\_\_

Временные ресурсы \_\_\_\_\_

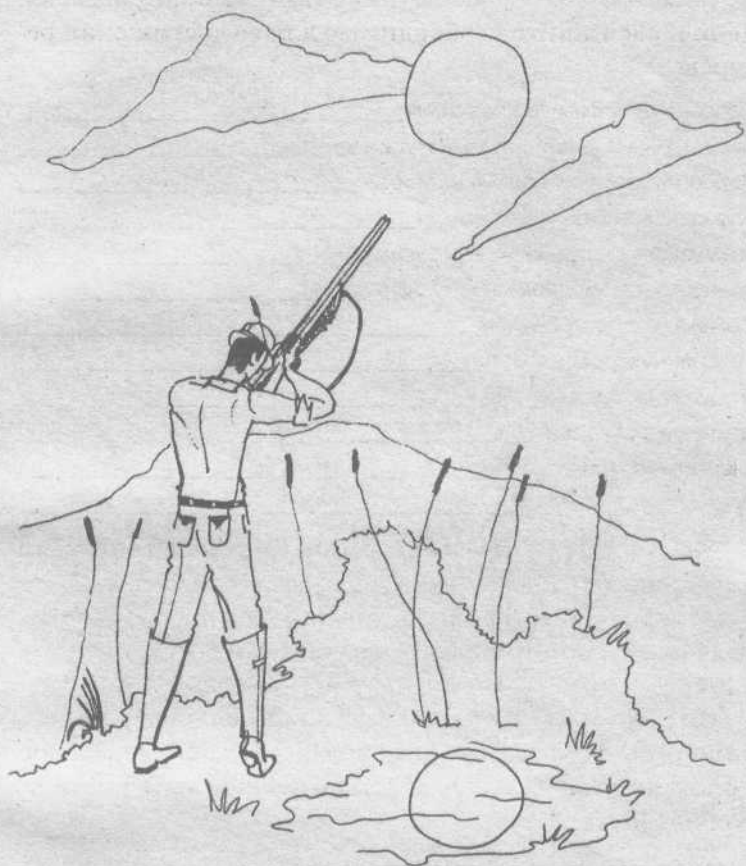
Энергетические ресурсы \_\_\_\_\_

Прочее \_\_\_\_\_

Может быть, для достижения поставленной цели вам придется и много (мало) работать, а может быть (что, увы, случается крайне редко), вас просто посетит удача и вы с минимальными затратами достигните желаемого.

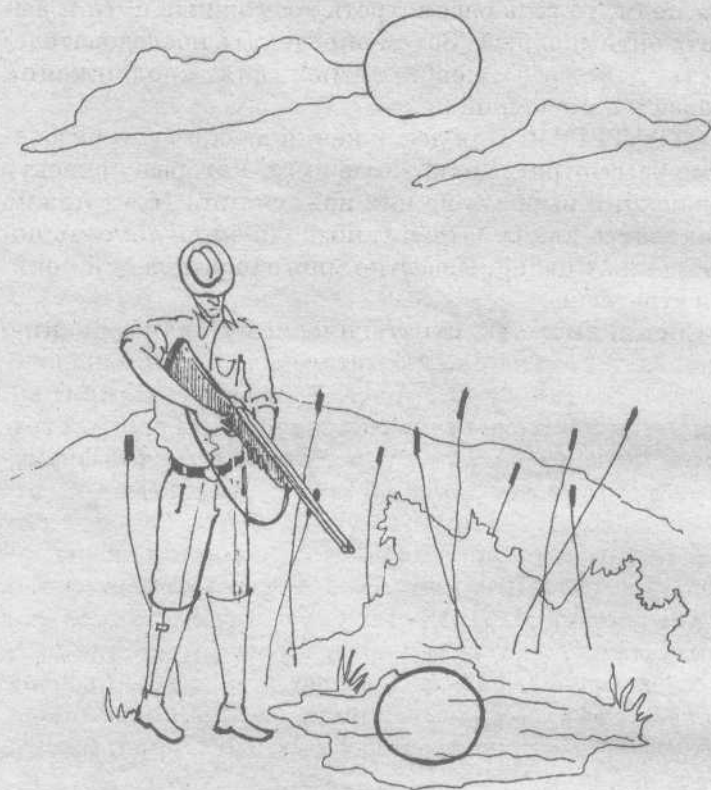
Но как бы там ни было, вы теперь оснащены эффективной методикой правильной постановки правильной цели и знаете, что в любом случае каждая цель должна быть:

- четко, ясно сформулирована;
- правильно, а не ошибочно поставлена;
- конкретна;
- реальна, а не мифична или фантомна;
- достижима;
- мотивирована;
- логически построена;
- достигнута путем правильных, а не неправильных действий;



- измерима (качественно, но более желательно количественно и качественно);
- сформулирована письменно;
- ограничена конечной датой.

Теперь вернитесь к составленному вами списку целей и проверьте свои формулировки. Вероятно, некоторые из них нуждаются в корректировке.



Каждая ваша цель в любой сфере деятельности может быть оформлена графически на бумаге либо в виде так называемой лучевой диаграммы, либо, как предлагает автор, в виде графа. Подробности построения рассмотрены в следующей главе.

Итак, теперь вы точно знаете, чего хотите. Вы сделали первый важный шаг к воплощению мечты в реальность. Вы также знаете, что существует только один участок (квадрант), в котором вы можете эффективно работать.



Теперь вы должны разработать стратегию достижения цели, то есть рассмотреть возможные пути и выбрать оптимальный. Затем определить последовательность действий, необходимых для продвижения вперед к намеченной цели.

**СТРАТЕГИЯ.** Для достижения любой цели необходимо рассмотреть возможные пути, которые приведут к успеху, и выбрать из них наилучший. Пути можно трактовать как стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Известно много определений понятия стратегии.

Специалисты по стратегическому планированию говорят о стратегии как о методе достижения преимуществ в какой-то конкретной области. Например, стратегия достижения конкурентоспособности, стратегия ценообразования и т. п. Военные обычно формулируют это следующим образом: «Стратегия — это способ выиграть войну».

Вполне очевидно, что для достижения конкретной цели существует, как правило, несколько возможных путей (стратегий). Иными словами, из пункта А в пункт Б можно пойти разными дорогами, но одна дорога будет короче, другая длиннее, а на третьей вообще может подстерегать Серый Волк. Следовательно, задача стратега — просчитать возможные варианты и выбрать наилучший.

Для того чтобы успешно осуществить выбор, нужно определить критерии. В качестве критерия чаще всего берется минимизация материальных, временных или иных затрат при существующих ограничениях.

Распишите цели на день, на неделю, на месяц, год и более (так, как делали это, выполняя предыдущие задания). Расширьте формулировки, дополнив их списком конкретных дел, ведущих к успеху, — так вы разработаете стратегию.

Не забудьте, что нужно ставить перед собой конкретные цели и прогнозировать, какие усилия придется приложить для их достижения.

После формирования стратегии немедленно приступайте к реализации первого шага.

Старайтесь концентрироваться на промежуточных целях и на последовательном выполнении запланированных действий.

В конце намеченного срока, сопоставив результаты, запланированные и полученные, вы легко сможете определить эффективность своей деятельности и реалистичность планирования, насколько вы оказались близки или далеки от намеченной цели.

Таким образом, по результатам деятельности можно определить, насколько велик или незначителен успех, а возможно, в этот раз вас постигла неудача.

Понятие успеха является одним из ключевых при анализе вашей работы по достижению цели.

В литературе предлагается несколько формулировок понятия успеха, каждая из которых является правильной, но обычно отражает только одну сторону этого многогранного понятия. Попытаемся формализовать понятие успеха. Для этого сначала введем понятие «результат». Результат — это мера или степень достижения цели. Очевидно, что результат может быть как положительным, так и отрицательным.

Тогда, что такое «успех» и «неуспех»? Успех — это мера или степень превышения запланированной цели. Неуспех, неудача, провал, фиаско — это различные степени недостижения цели.

Успех, так же как и неуспех, может определяться либо материальными, либо нематериальными причинами.

Успех может трактоваться и как конкретные достижения.

При достижении успеха вы получаете вдохновение, которое затем излучаете на окружающих, и оно многократно возвращается к вам. Вы становитесь более сильным, предприимчивым и энергичным.

Если вам удастся сконцентрироваться на решении какой-либо задачи или проблемы, и вы знаете эту об-

ласть (предмет) лучше своих конкурентов — успех вам гарантирован.

Вы можете смело заявить о стопроцентном успехе, если достигли запланированного результата. Вы можете сказать, что достигли успеха на сто двадцать пять процентов, если превысили результат, например, когда доход оказался на двадцать пять процентов больше запланированного.

Главное, вы должны однозначно понять: без цели нет успеха в любой сфере деятельности, а без плана достижения цели могут потребоваться огромные ресурсы.

Однако иногда мы не достигаем планируемых результатов из-за ошибок, которые совершаем.

Как писал Казуо Инамори в своей книге «Страсть к успеху. Японское чудо»: «Поколения приходят и уходят, а люди продолжают совершать все те же ошибки».

Чтобы исключить хотя бы часть ошибок, воспользуйтесь опытом старших поколений.

Опыт людей, достигших успехов в той или иной деятельности, позволяет сделать вывод о том, что многие из них знали свои достоинства и недостатки.

Необходимо найти в себе мужество, смелость и честность для взгляда на самого себя, на свои ошибки и недостатки. Постарайтесь объективно оценить свои успехи и положение, которого вы сегодня уже достигли.

Если вы будете больше знать о себе, то тогда всегда появится возможность усилить сильные стороны своей личности и устранить или хотя бы ослабить, нейтрализовать недостатки.

Вы не можете вовремя и правильно составить план?

Не всегда хватает силы воли приступить к его выполнению или не можете себя заставить продолжать делать трудоемкую и монотонную работу?

Все эти проблемы мы рассмотрим позже и определим, как их можно эффективно преодолеть.

А сейчас постараемся выяснить, вы «управляете ситуацией» или «ситуация управляет» вами.

Для этого выполните тест и определите, кто вы: «Капитан», «Рулевой» или «Пассажир».

### Самотест: «Капитан», «Рулевой», «Пассажир»

#### Инструкция

Возьмите чистый лист бумаги и ручку. Напишите число, месяц, год и время начала работы.

Ваша задача: прочитать утверждение, написать его номер на листе бумаги, после чего ответить письменно. Текст утверждения писать не надо.

На каждый вопрос вы можете ответить:

- «верно» (знак плюс — «+»);
- «неверно» (напишите знак минус — «-»);
- если вы затрудняетесь с ответом, поставьте знак «?».

Прочитайте внимательно еще раз инструкцию и начинайте работу.

#### Утверждения

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.
5. Считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), каким (какой) я есть.
7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться домашними средствами, а не прибегать к помощи врача.
8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты те, кто ее окружает.
9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого вечно возникают какие-то жизненные трудности.
10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
12. Если черная кошка перебежит мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.

13. Считаю, что каждый человек, независимо от обстоятельств, должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

### Обработка результатов

1. Напротив каждого из 15 утверждений рядом с вашим ответом напишите значение «ключа»: знаки «+», «-» или «?». Будьте внимательны: значение «ключа» надо написать в скобках. Например: 7. +(+). Это означает, что в утверждении № 7 знак «+» — это ваш ответ, а знак (+) — это значение «ключа». Будьте точны!
2. Значения «ключа»: 1. (+), 2. (-), 3. (+), 4. (-), 5. (+), 6. (-), 7. (+), 8. (-), 9. (+), 10. (-), 11. (+), 12. (-), 13. (+), 14. (-), 15. (-).
3. А теперь подсчитайте количество совпадений, т. е. варианты, когда ваш ответ и значение «ключа» одинаковы. Если вы не все поняли, прочтите процедуру обработки еще раз. Определите сумму совпадений. Максимальное количество совпадений — 15.

### Анализ результатов

**11–15 баллов.** Вы — «капитан» собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе — для окружающих загадка.

**6–10 баллов.** Вы охотно бываете «рулевым», но можете, если это необходимо, передавать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны, гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несете за них никакой ответственности, и тем не менее, если это требуется, все-таки берете ответственность на себя. И вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим (самой) собой.

**5 баллов и меньше.** Вы часто бываете «пассажиром» в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря: так сложились обстоятельства, судьба и т. п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой. Но вы умеете мирно сосуществовать с другими.

Проанализируйте результаты тестирования и для дальнейшей работы над собой воспользуйтесь практическими рекомендациями:

- верьте в свои силы и знайте, что ваш разум имеет программу поиска достижения целей;
- знайте себе цену. Как отмечал Ог Магдино, каждый из нас является уникальным творением природы и поэтому «стоит» очень дорого;
- постоянно воспитывайте уверенность в себе. Без веры в себя вы никогда не достигнете больших высот в жизни;
- будьте настойчивы и последовательны в достижении своих целей;
- продвигайтесь к успеху последовательно, шаг за шагом. Любые великие свершения не даются без труда;
- кропотливая постоянная работа приводит к маленьким победам и успехам. Большие усилия, как правило, приносят большие достижения на пути к целям;
- не прячьтесь от проблем;
- будьте достаточно честолобивы и не скрывайте этого;
- будьте готовы к кризисам, они неизбежны;
- перестаньте себя жалеть;
- учитесь на своих ошибках;
- сохраняйте оптимизм;
- знайте и соблюдайте этикет;
- следите за своим внешним видом, за мимикой и жестами;
- расширяйте круг друзей и знакомых;
- будьте внимательны к мелочам;
- будьте пунктуальны;

- стремитесь к победе, выигрышу везде и во всем;
- учитесь работать не напрягаясь;
- не считайте себя незаменимым;
- гордитесь результатами выполненной работы;
- создайте себе систему поощрений при достижении подцелей и конечной цели;
- любите себя;
- смелее ставьте высокие цели, и вы их достигнете!

Известно несколько формул описания и достижения успеха.

Например, Казуо Инамори дает простое уравнение, согласно которому любой заурядный человек может достичь выдающихся успехов.

Формула успеха имеет следующий вид:

Результат вашей жизни = Задатки × Усилия × Жизненная позиция

Задатки включают: здоровье, врожденные способности, талант, которые вы наследовали от родителей.

Величина ваших усилий зависит только от силы желания.

Задатки и усилия оцениваются по 100-балльной системе, от 0 до 100 баллов.

Например, трехлетний ребенок, услышавший первый раз в жизни мелодию, подходит к пианино и безошибочно ее воспроизводит. Ясно, что его музыкальные задатки составляют 100 баллов. Возможно, это будущий гениальный музыкант или композитор. Если ребенок воспроизводит несколько нот, то это говорит о его музыкальном слухе, может быть, и о его музыкальной памяти. Задатки этого ребенка явно можно оценить выше 50 баллов.

Что касается усилий (знаний плюс желаний), то можно ввести следующую градацию. Молодой человек, окончивший среднюю школу, может быть оценен в 50 баллов, специалист со средним специальным обра-

зованием — в 60 баллов, а специалист с высшим образованием — в 70 баллов и т. д.

Однако наиболее важной составляющей является жизненная позиция, поскольку ее диапазон простирается от минус 100 до плюс 100 баллов.

Когда вы приступаете к работе, жизненная позиция, задатки и усилия перемножаются.

Если теперь подставить в формулу численные значения в относительных величинах, а не в баллах, то при позитивном настрое с учетом вашего образования и наследственности можно определить результат вашей жизни.

Из этой формулы следует, что люди заурядных способностей, осознавшие свои слабости и недостатки и старающиеся их преодолеть, могут достичь лучших результатов по сравнению с теми, кто имеет лучшую наследственность, но не хочет напрягаться.

## Выводы и рекомендации

Очень важно уметь правильно ставить правильные цели.

Для достижения каждой цели, как правило, существует несколько возможных стратегий.

Выбор оптимальной стратегии всегда остается за вами.

После прочтения всей книги еще раз перечитайте эту главу, вы об этом не пожалеете.



## Глава 2

# Долгосрочные и среднесрочные планы

*Большая часть нашей жизни уходит на ошибки и дурные поступки; значительная часть протекает в бездействии, и почти всегда вся жизнь в том, что мы делаем не то, что надо.*

Луций Анней Сенека

Почему же планирование и управление временем для многих людей остается такой трудной задачей? По моим наблюдениям, наиболее распространенное препятствие, с которым сталкиваются люди при планировании своей жизни, — то, как они воспринимают свое время. Следовательно, самый первый шаг на пути к овладению искусством управления временем состоит в том, чтобы подвергнуть критическому рассмотрению само наше восприятие времени.

Понятие «управление временем», естественно, условно, поскольку вы не управляете временем как таковым. Вы можете только правильно, рационально или эффективно использовать ресурс времени.

«Планируйте свою жизнь на день, на неделю, на месяц, год и более». Эта или похожая фраза звучит постоянно в современном мире. Однако вы прежде всего должны иметь долгосрочные, среднесрочные и текущие цели.

К сожалению, очень немногие взрослые люди имеют долгосрочные и среднесрочные цели.

Остальные, даже занимающие довольно высокие посты, редко планируют свою жизнь.

Они могут часами мечтать и ждать. Ждать, когда по сюжету одной из русских сказок появится либо

Чудо-печь, либо Золотая рыбка, скатерть-самобранка или достанется по воле случая перо от Жар-птицы.

Согласно зарубежным сказкам, это будет волшебная лампа Алладина, либо же появится фея с волшебной палочкой или Кот в сапогах, которые все устроят лучшим образом.

Как отмечают иностранные специалисты, достигшие высочайших вершин в политике и бизнесе, только 3 % работоспособного населения Земли имеют сформулированные письменно долгосрочные цели. Около 10 % имеют цели и планы, но они никак не оформлены письменно. Остается огромное количество людей, составляющих 87 % от всех работающих, которые не имеют ни целей, ни планов. Если сделать более детальный анализ, мы увидим, что те 3 % людей, имеющих письменные цели и планы, зарабатывают в 50–100 раз больше, чем 10 % людей, не имеющих письменных целей и планов, но у которых они все же существуют.

Одни плывут по течению реки под названием «Жизнь» с переменным успехом, другие часто не совсем успешно, а иногда очень успешно, но до ближайшего поворота.

Известно несколько причин, по которым большинство людей избегают постановки целей и разработки планов:

- люди не знают и не умеют их разрабатывать;
- люди считают, что это слишком сложно и долго;
- даже если они сами составляют планы и разрабатывают цели, они в них не верят;
- люди начинают с долгосрочных планов, а немедленное отсутствие результатов приводит их в состояние шока и длительного стресса.

Вам необходимо иметь жгучее желание правильно ставить правильные долгосрочные и среднесрочные цели и разрабатывать планы по их реализации. Однако поставленная цель — это только первый шаг.

Современные теоретические положения в области постановки целей и последующего планирования предполагают следующие шаги.

Вы должны представить себе картину жизни, которая бы полностью соответствовала вашим идеалам и жизненным ценностям.

□ Кем вы видите себя:

через год \_\_\_\_\_

через три года \_\_\_\_\_

через десять лет \_\_\_\_\_

через двадцать лет \_\_\_\_\_

на пенсии \_\_\_\_\_

□ Каково ваше финансовое состояние:

через год \_\_\_\_\_

через три года \_\_\_\_\_

через десять лет \_\_\_\_\_

через двадцать лет \_\_\_\_\_

на пенсии \_\_\_\_\_

□ Каково будет ваше моральное и физическое состояние на пенсии?

□ Какого положения в обществе вы достигнете к моменту выхода на пенсию?

Много лет тому назад автор этих строк, проработав в НИИ три года после окончания техникума, представил себе идеальную картину выхода на пенсию. «Как хорошо стать ведущим инженером с окладом 165 рублей! Ведь ведущий инженер так много знает, а как много умеет! А как его уважают сослуживцы и начальство! Итак, долгосрочная цель: выйти на пенсию с окладом 165 рублей, а вообще-то лучше с окладом 180 рублей, плюс премии, правда, пенсия в размере не изменится и составит 120 рублей, да еще за выслугу доплатят 10 %. Итого 132 рубля — великолепно, поскольку инженер имел первоначальную ставку в нашей отрасли 100–110 рублей».

Прошло три года, и планируемая «финансовая вершина» в 180 рублей была достигнута. Что делать дальше?

Наверное, целесообразно поставить новые, более высокие долгосрочные цели.

В первой главе мы рассмотрели вопросы, связанные с мечтой и целями, которые ставили перед собой выдающиеся личности. Форд, как известно, мечтал, чтобы каждый американец имел автомобиль, и его мечта практически сбылась. Эдисон мечтал создать долговечный осветительный прибор, и эта мечта была реализована. Все мы с детства знакомы с этим устройством и даже отгадывали загадку: «Что это такое: висит груша, а нельзя скушать?»

Все они эффективно использовали свой временной ресурс. Каждый из них разработал и успешно применил свою систему приоритетов выполнения задач.

Создание идеальной модели вашей жизни поможет вам составить план и программу всей дальнейшей деятельности. А это в свою очередь позволит выбрать подходящие методы и средства для ее реализации, чтобы эта мечта сбылась.

Известный ученый Александр Александрович Любицев в 1918 году поставил целью своей жизни создать естественную систему организмов. Он разработал стратегию достижения цели на много лет вперед. Каждый год он подводил итоги своей работы и составлял план на следующий год.

Сегодня у вас есть уникальная возможность не только использовать апробированные на практике эффективные методы, приемы, методики, но и не повторять ошибки, которые вольно или невольно совершали эти люди.

## Лучевые диаграммы

В жизни каждого человека можно выделить четыре основные сферы деятельности. Это:

- духовная сфера;
- финансовая сфера;

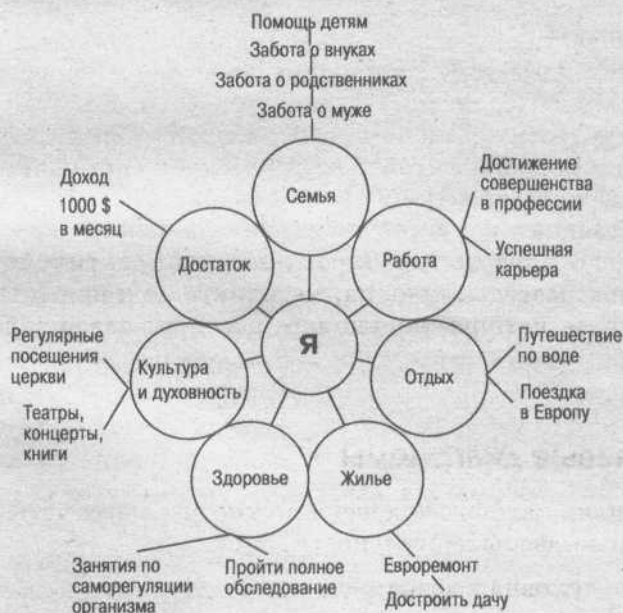
- образование;
- отдых, спорт, хобби и развлечения.

Существует несколько эффективных и в то же время простых методик, которые могут быть использованы при определении ваших личных целей в каждой сфере.

Остановимся сначала на методике формирования целей, которая получила название «Лучевые диаграммы». Суть методики состоит в том, что вы на чистом листе бумаги в центре записываете свое имя и обводите его. Вокруг имени в произвольном порядке размещаете ваши жизненные ценности.

Ими могут быть: «Семья», «Здоровье», «Работа», «Карьера», «Благополучие», «Финансы», «Общественная деятельность», «Дача», «Спорт», «Хобби» и т. п.

На рисунке в качестве примера приведена индивидуальная «Лучевая диаграмма», которую любезно подготовила одна будущая читательница.



Уважаемый читатель, предлагаем вам лично построить свою «Лучевую диаграмму».

Разместите вокруг своего имени на листе жизненные ценности, обведите все позиции и соедините отрезками (лучами) каждую позицию с центром.

Затем последовательно рассмотрите каждую позицию и отметьте возле нее все идеи и цели, которые при этом будут у вас возникать.

Делается это быстро, произвольно, бессистемно, не задумываясь: важная, нужная, большая или маленькая цель. Главное, что она возникла в данный момент времени в вашем мозгу. Задача состоит в том, чтобы сгенерировать максимальное количество целей, которые вам удастся «вытащить» из вашего подсознания. Не смущайтесь, что вперемешку будут долгосрочные, среднесрочные, текущие и краткосрочные цели.

Когда вы закончите, на листе будет построен своеобразный рисунок, который и называют общей лучевой диаграммой.

Потом, на отдельный лист бумаги, выпишите все цели, которых вы хотите достичь.

В случае большого количества целей, мыслей и идей рекомендуется для каждой конкретной цели выделить отдельный блок (позицию).

Затем расположите последовательно каждую цель в центре нового листа бумаги и рассмотрите ее более детально, разбивайте (декомпозируйте) каждую цель на подцели. Возможно, что вам придется сделать более детальную декомпозицию и каждую подцель разбить на задачи.

Часто бывает, что лучевые диаграммы используются не только для фиксации целей, но и для поиска самых разнообразных решений проблем и задач. Например, цель «Карьера». Разместите вокруг этого блока позиции, которые будут необходимы для достижения вашего карьерного роста. Рядом с каждой позицией, как и в предыдущем случае, выпишите все

идеи, промежуточные задачи и мысли, которые при этом будут у вас возникать. Таким образом на листе будет построен граф, который называют частной лучевой диаграммой.

Общая лучевая диаграмма, возможно, изменится, если у вас при построении частных лучевых диаграмм появятся новые жизненные цели. В этом случае внесите соответствующие коррективы в свою главную лучевую диаграмму.



## Граф жизненных целей

Другим простым и эффективным способом может быть построение «Графа жизненных целей». Эта предложенная автором методика позволяет учитывать качественные и количественные показатели при постановке целей. Последовательность построения похожа на предыдущую методику. «Граф жизненных целей» строится следующим образом.

Разместите в центре листа точку. Около точки напишите: «Начало». Далее в любой последовательности

по краям листа размещайте ваши ценности. Как и в предыдущем случае, это могут быть: «Семья», «Здоровье», «Работа», «Карьера», «Благополучие», «Финансы», «Общественная деятельность», «Спорт», «Дача», «Хобби» и т. п.

Возле каждой позиции (ценности) поставьте точку и напишите рядом свою конечную цель. Например, стать генеральным директором фирмы, тогда возле позиции «Карьера» поставьте точку и напишите «Генеральный директор». Если вы в настоящий момент являетесь менеджером по продажам, то вам, наверно, последовательно придется занимать следующие должности: сайлс-менеджер, топ-менеджер, руководитель отдела продаж, коммерческий директор и, наконец, — генеральный директор. Впишите эти должности последовательно и равномерно на траектории «Начало» — «Генеральный директор фирмы». Соедините все точки направленными отрезками: «Начало» — «Менеджер», «Менеджер» — «Сайлс-менеджер», «Сайлс-менеджер» — «Топ-менеджер», «Топ-менеджер» — «Руководитель отдела продаж», «Руководитель отдела продаж» — «Коммерческий директор», «Коммерческий директор» — «Генеральный директор».

Соедините все точки отрезками с центром, причем сделайте их последовательно направленными от центра к остальным точкам. Рассмотрите каждую точку и составьте пару, если между ними существует причинно-следственная связь. Например, точки «Здоровье» и «Спорт», «Здоровье» и «Дача» могут быть попарно связаны между собой направленными отрезками. Направленность будет от точки «Здоровье» к другим точкам, поскольку и спорт, и дача оказывают влияние на ваше самочувствие и на укрепление здоровья. При правильном подходе и «Спорт», и «Дача» могут благотворно повлиять на ваше здоровье. Однако если вы допустите перенапряжение, то это может привести к отрицатель-



ным последствиям и неблагоприятно скажется на вашем здоровье.

Выписываете все цели, которых хотите достичь. Делается это так же быстро, произвольно, бессистемно, как и при создании «Лучевых диаграмм». Основной задачей является процесс «вытаскивания» целей из вашего подсознания.

Когда вы закончите, на листе будет построен своеобразный граф, который мы назовем «Граф жизненных целей».

Этот граф содержит как осознанные, так и неосознанные ценности. Теперь можно сравнить их значимость, используя метод коэффициентов.

Таким методом присвоения весовых коэффициентов мы пользуемся давно, и на наш взгляд он довольно эффективен. Для этого введем оценки значимости каждой ценности 0, 1 и 3 для достижения определенной цели.

Рассмотрим, например, «благополучие», «карьерный рост», «самосовершенствование». Каждой ценности припишем весовые коэффициенты в зависимости от значимости для вас. Затем для каждой цели вычислим среднюю сумму оценок. Результаты приведены в таблице.

	Благополучие (0,4)	Самосовершенствование (0,2)	Карьерный рост	Итог
Здоровье	3	1	1	0,6
Автомобиль	3	1	3	0,87
Дача	3	0	1	0,53

После того как вы нарисовали граф жизненных целей, сделайте следующее.

Отложите в сторону лист, выпейте чаю, кофе или прогуляйтесь. Возьмите лист в руки, и вы ясно увиди-

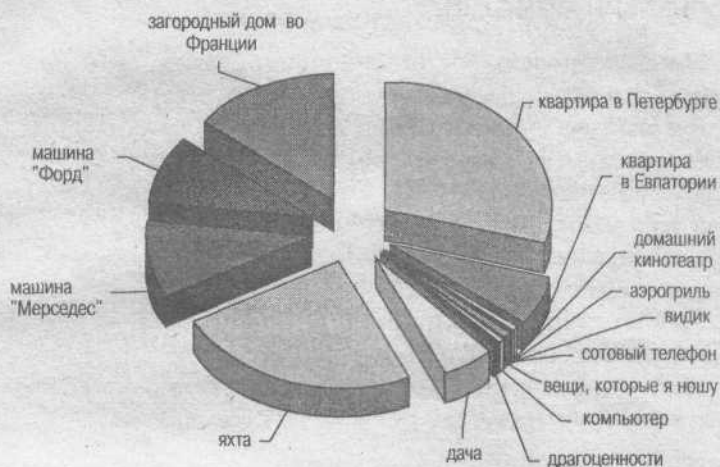
те некоторые варианты решения. Если это не произойдет сразу же, не расстраивайтесь, мы все люди разные, но после других упражнений у вас все равно получится. Может быть, сначала это будет не очень яркая картина, но изменения будут обязательно.

## Круг материальных ценностей

Эта методика является авторской разработкой и относится к планированию приобретения материальных ценностей. Идея методики состоит в том, что вы составляете список ваших ценных вещей, собственности, которая у вас сегодня имеется, а затем стоите круговую диаграмму. В этой круговой диаграмме выделяете сектора, площадь каждого сектора пропорциональна стоимости отдельной вашей вещи или собственности.

Например, студентка экономического факультета 1-го курса Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов Светлана (23 года) свои сегодняшние материальные ценности представила так (см. диаграмму 1), а вот какими ценности будут через 20 лет, можно увидеть на диаграмме 2.





## Выбор приоритетов

Все цели, которые вы рассмотрели в общей и частных лучевых диаграммах или построив граф жизненных целей, естественно, имеют различные приоритеты. Но как эти приоритеты ранжировать (разместить в определенной последовательности) с учетом важности, срочности, продолжительности, результатов своевременного, качественного или несвоевременного, некачественного выполнения работ?

Самый лучший способ — расставлять приоритеты по всем делам, даже мелким.

Есть несколько возможных вариантов. Например, последовательно сравниваем каждую цель с жизненными ценностями. Устанавливаем, какие на сегодняшний день (день планирования) ваши жизненные ценности имеют наибольшее предпочтение. Определяем, достижение каких целей обеспечит скорейшее выполнение вашего плана.

## Выводы и рекомендации

Необходимость и целесообразность планирования — это постулат, который не обсуждается.

Имейте жгучее желание правильно ставить правильные долгосрочные и среднесрочные цели.

Разрабатывайте планы по реализации долгосрочных и среднесрочных целей.

Планируйте свою жизнь на день, на неделю, на месяц, год и более.

Умейте правильно планировать, поэтому постоянно совершенствуйтесь в данном направлении.

После прочтения этой главы книги еще раз перечитайте первую главу. Вы об этом не пожалеете.

## Глава 3

# Краткосрочные и оперативные (ежедневные) планы

*Летят за днями дни,  
И каждый час уносит  
Частичку бытия...*

А. С. Пушкин

**Краткосрочные планы** — это планы, которые могут, в зависимости от производственной необходимости, составляться на шесть временных периодов: на год; на полугодие; на квартал; на месяц; на десятидневку или на неделю.

**Оперативные (ежедневные) планы** — это планы на день.

Бывает так, что со временем очень важные долгосрочные или среднесрочные дела иногда становятся совсем малозначимыми или вообще не представляют интереса. В этих случаях необходимо найти в себе мужество изменить приоритеты или вообще отказаться от таких дел.

В конечном счете любой план или несколько ваших планов трансформируются в оперативный (ежедневный) план. Это есть не что иное, как расписание на один день.

Оно должно быть детализировано с разбивкой по часам или даже по минутам. На начальном этапе планирования дискретность времени выполнения дел можно выбрать порядка 10–15 минут. В дальнейшем дискретность может быть уменьшена до 5 минут.

Целесообразность и необходимость теоретических знаний и практических навыков по разработке и выполнению ежедневных планов для многих людей не всегда очевидна.

Однако те, кому приходилось заниматься планированием достаточно серьезно, испытали на себе, что это далеко не просто, а чаще даже очень и очень сложно.

Для упрощения и улучшения самого процесса составления планов и последующего их выполнения человечество разработало много различных способов и приемов. Иногда для эффективного достижения целей приходится использовать и уловки.

По вопросам планирования написано большое количество книг, статей и методик. Мы, уважаемый читатель, рассмотрим наиболее простые и эффективные методы, способы и методики планирования, которые многократно проверены жизнью.

Здесь и далее будем руководствоваться правилом: «Зачем самому наступать на грабли, если на них уже наступали другие?» Это позволит вам не повторять многих ошибок как при планировании, так и при выполнении намеченных дел, избежать «ловушек», ведущих к значительным потерям времени.

Следует отметить, что в зависимости от важности задач и срока выполнения планируемых работ могут применяться различные методы и способы как при составлении планов, так и при их выполнении.

Достаточно часто человек выбирает для себя уже известный механизм планирования и достижения результатов или модернизирует одну или несколько методик с учетом своих личностных качеств.

Иногда это происходит целенаправленно, но чаще интуитивно. Бывает обидно за состоявшегося руководителя, когда он считает, что благодаря знанию одного метода планирования или интуиции он выработал свою систему планирования, и больше ничего не желает знать.

Опыт специалистов в области тайм-менеджмента, личный опыт автора показывает, что каждый индивидуум из всего многообразия существующих методов и методик рано или поздно выбирает что-то одно или создает свою личную систему планирования. Как прави-

ло, такая система планирования существует определенное время, до тех пор пока не появятся новые, более сложные проблемы и задачи, либо когда существенно возрастет их объем.

## Методы составления оперативных планов

Какие же методы и приемы краткосрочного и оперативного планирования используются сегодня в практической деятельности?

Таких методов и приемов достаточно много. В первую очередь к ним относятся:

- метод простого планирования;
- метод приоритетного планирования;
- метод «шести задач»;
- метод А, В, С;
- метод Д. Эйзенхауэра;
- система учета времени А. А. Любищева;
- система управления временем Б. Франклина;
- принцип 80/20;
- правило 60/20/20.

Рассмотрим некоторые конкретные методики оперативного планирования.

Возможно, некоторые из них вы уже успешно применяете.

Первоначально предлагаю вам воспользоваться одной замечательной идеей, которой автор пользовался в течение значительного времени.

### Метод «шести задач»

Стоимость этого метода, этой прекрасной идеи составила 25 тысяч американских долларов.

Президент большой сталелитейной компании «Bethlehem Steel Corporation» Чарльз Шваб пообещал

выплатить любую сумму вознаграждения, естественно, в разумных пределах, консультанту в области эффективности бизнеса, если тот поможет повысить эффективность его собственной работы и работы менеджеров компании.

И он заплатил 25 000 долларов за двадцатиминутную консультацию. За эти 20 минут была предложена идея, которая, как подтвердил мистер Шваб, позже стоила этих денег до последнего цента. Консультантом был эксперт по эффективности Айви Ли. Кроме денег автор получил еще и записку от Чарльза Шваба, в которой он отметил, что с финансовой точки зрения это был самый ценный урок в его жизни и поблагодарил за идею.

Вот эта идея.

Возьмите лист бумаги и запишите все дела, которые необходимо сделать в ближайшем будущем.

Выберите из них шесть самых важных дел, которые нужно сделать завтра.

Пронумеруйте дела в порядке убывающей важности и перепишите на листок небольшого формата.

Например, задачи на ближайшие дни.

№	Наименование задачи
1	Закончить рукопись книги
2	Сдать книгу в издательство «Питер»
3	Разработать план семинара «Как управлять прибылью»
4	Разработать программу семинара «Как управлять прибылью»
5	Определить каналы продвижения информации о семинаре
6	Разработать методические материалы для семинара «Как управлять прибылью»

Положите листок в карман и больше не смотрите на него и не думайте о делах.

Утром взгляните на листок и начинайте выполнять дело № 1.



Не беспокойтесь о деле № 2 и о делах № 3–6, продолжайте выполнять дело № 1, пока его не закончите.

Как только дело № 1 завершено, приступайте к делу № 2, затем к делу № 3 и так далее до выполнения дела № 6.

Впишите ваши важнейшие задачи на завтра и на ближайшие дни.

№	Наименование задачи
1	
2	
3	
4	
5	
6	

### Метод простого планирования

Суть этого метода состоит в том, что все дела, которые необходимо сделать, записываются на листе бумаги, в записную книжку, блокнот, на компьютер или на другой носитель последовательно по мере поступления.

Записи обычно ведутся в столбик, а дела, как правило, нумеруются.

Возможны и другие варианты реализации этого способа. Например, один из моих друзей предпочитает, в силу сложившейся привычки, все планируемые дела записывать в «шестидневник» (еженедельник). Все планируемые дела в пределах одного дня он записывает последовательно по мере их поступления.

В повседневной жизни этот метод используют многие. Например, когда мы идем в магазин, то составляем перечень предполагаемых покупок, или когда собираемся в отпуск или командировку, то составляем список вещей, которые необходимо взять с собой. В этих случаях нам важно не пропустить, не забыть что-нибудь.

## Метод приоритетного планирования

Этот метод очень похож на предыдущий. Главное отличие состоит в том, что все дела ранжируются по степени важности или срочности, а чаще — с учетом и важности, и срочности.

Каждому делу присваивается приоритет, а дела располагаются по порядку согласно важности и срочности. Иногда в качестве критерия расстановки приоритетов выступает принцип «кнута и пряника». Какие последуют наказания, если данное дело не будет выполнено в срок или будет сделано некачественно? Какие выгоды вам сулит, если данное дело будет выполнено качественно в срок или ранее срока?

В этих случаях, как правило, самым приоритетным делом является наиболее неприятная работа. Почти всегда, если вспомнить даже школьные уроки, возникает соблазн сначала сделать быстрые и легкие дела, а затем делать неприятные и трудные. Однако не обольщайтесь, выполнение легких и быстрых дел не даст вам полного удовлетворения, да и сделаны они будут не всегда качественно. Это связано с тем, что сознание и подсознание будут держать вас в напряжении, ведь все равно необходимо будет выполнить трудные и неприятные дела. И наоборот, когда вы заканчиваете неприятную и трудную работу, у вас появляется второе дыхание, возникает масса положительных эмоций, вы испытываете чувство заслуженной гордости. Вы готовы свернуть горы, и оставшиеся дела решаются с удовольствием и очень быстро.

Домохозяйке мысленно или на бумаге часто приходится решать задачу по расстановке приоритетов. Например, что выполнить при ограниченном ресурсе времени сначала: приготовить обед, ужин или постирать белье, при условии, что у нее сломалась стиральная машина. В этом случае необходимо учесть последствия: поругает, «побьет» муж за неправильный выбор последовательности дел либо белье прокиснет в тазу.

## Метод А, В, С

Основная идея этого метода заключается в том, что все дела разбиваются на три группы: А, В и С.

Очень важные дела входят в группу А.

Важные дела входят в группу В.

Неважные дела входят в группу С.

### Алгоритм составления плана по методу А, В, С

Возьмите лист бумаги и разделите его на три части.

Если у вас большое количество дел, то возьмите три листа бумаги.

Озаглавьте каждую часть или, соответственно, лист: А, В, С.

Запишите самые важные дела в А, важные дела в В и неважные дела в С.

Расставьте приоритеты для каждого из дел в А, В, С в порядке убывающей важности.

Отложите листок (листки) на некоторое время в сторону и не думайте о записанных делах.

Возьмите лист с делами группы А и внимательно проанализируйте приоритеты для каждого из дел, если надо, внесите исправления. Оцените, можно ли часть дел из группы А перенести в группу В, если да, то перенесите.

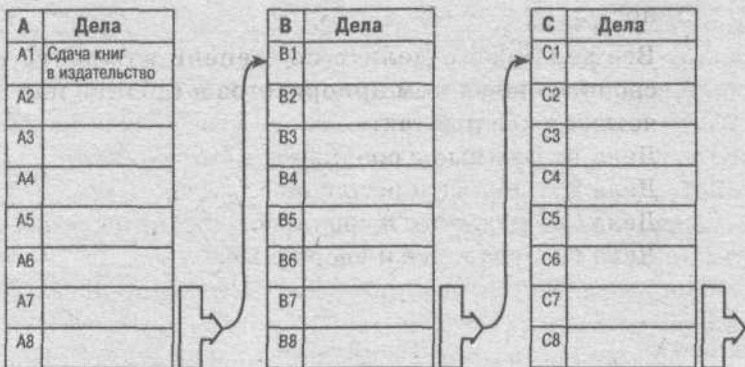
Возьмите лист с делами группы В и также проанализируйте приоритеты для каждого из дел, если надо, внесите изменения. Оцените, можно ли часть дел из группы В перенести в группу С, если да, то перенесите.

Возьмите лист с делами группы С и проверьте приоритеты для каждого из дел, если надо, внесите исправления. Оцените, можно ли часть дел из группы С удалить, то есть вообще не делать, если да, то удалите.

Пример распределения дел, с последующей корректировкой после их детального анализа, приведен ниже.

Возьмите чистый лист бумаги и выпишите все дела из групп А, В, С, которые необходимо сделать завтра

или сегодня, если составляете расписание утром. Подумайте, можно ли сделать корректировку, как было сделано в предыдущем примере.



### Метод (принцип) Эйзенхауэра

Этот метод был предложен президентом США Дуайтом Д. Эйзенхауэром, который разработал и успешно применял его для эффективного решения разнообразных задач во время Второй мировой войны.

Основная идея этого метода заключается в том, что все дела группируют в четыре основные блока: А, В, С и D.

- Очень важные дела, которые необходимо срочно выполнить, входят в состав блока А.
- Важные дела, но не очень срочные входят в состав блока В.
- Срочные, но не важные дела, входят в состав блока С.
- Неважные и несрочные дела входят в состав блока D.

## Основные положения по составлению плана по методу Эйзенхауэра

1. Составьте перечень целей и задач.
2. Отметьте их сравнительную важность и срочность.
3. Все дела распределите по степени важности и срочности с учетом приоритетов в таблице или в четырех квадрантах:  
 Дела А. Важные и срочные.  
 Дела В. Важные и несрочные.  
 Дела С. Неважные и срочные.  
 Дела D. Неважные и несрочные.

<p><b>Дела А</b></p> <p>Закончить рукопись статьи по подаркам</p> <p>Сдать статью в редакцию газеты</p> <p>Согласовать договор с издательством «Питер»</p> <p>Подготовить и сдать отчет в Налоговую инспекцию</p>	<p><b>Дела В</b></p> <p>Составить перечень новых семинаров и тренингов на следующий год</p> <p>Разработать план семинара «Как сформировать имидж фирмы»</p> <p>Разработать программу семинара «Как сформировать имидж фирмы»</p>
<p><b>Дела С</b></p> <p>Перенести совещание на четверг следующей недели из-за болезни докладчика</p> <p>Выслать проект договора заказчику</p> <p>Размножить прайс-листы</p> <p>Сделать приоритетную рассылку скорректированных прайс-листов по покупателям с учетом их «реальной ценности» на этот месяц</p>	<p><b>Дела D</b></p> <p>Провести сравнительный анализ изменения производительности труда за первое полугодие этого года по сравнению с предыдущим</p> <p>Провести сравнительный анализ изменения количества участников семинара «Как увеличить сбыт» за последние 3 года по России и странам СНГ</p> <p>Провести беседу с сотрудниками отдела «О вреде чрезмерного употребления алкоголя»</p> <p>Провести совещание с сотрудниками отдела «О вреде курения»</p>

Впишите ваши задачи в таблицу.

Дела А	Дела В
Дела С	Дела D

### Система учета времени А. А. Любицева

Биолог, математик, историк и философ Александр Александрович Любицев разработал свою систему учета времени.

С 1 января 1916 года он начинает вести дневник, который продолжает до конца своей жизни. В этом дневнике А. А. Любицев не только фиксирует все виды работ, но отмечает и время, потраченное на каждое занятие (основная, дополнительная, общественная работа, чтение литературы, посещение гостей, отдых и т. д.).

На основании подсчета времени на конкретные виды своей деятельности за фиксированный срок, он в дальнейшем строил и корректировал планы.

Методика и идеология системы учета времени очень хорошо и подробно описаны в повести Даниила Гранина «Эта странная жизнь», которая впервые была опубликована в 1975 году в журнале «Аврора», затем в «Ро-

ман-газете» № 10 за 1979 год, позже она неоднократно переиздавалась отдельной книгой.

В этой повести фактически изложена инструкция по учету времени, которой в России пользуются до сих пор.

Однако некоторые известные зарубежные специалисты, например Алан Лакейн, относятся к этой системе очень скептически.

Система учета времени А. А. Любищева, как трактуют некоторые исследователи, «направлена назад», поскольку в ее основе лежит учет времени, которое уже было затрачено на выполнение дел. Однако если более тщательно изучить его подход к планированию и контролю результатов работ, то мы увидим, как четко отлажена его система. Например, он планировал в 1968 году объем работ 1-й категории 570 часов, а затратил, как выяснилось после анализа, 564,5 часа. Как видите, время выполнения работы с запланированным расходится в пределах 1 %. Очень важно отметить тот факт, что «чистая научная работа» в среднем составляла пять часов тридцать минут в день. Самое главное, что эта величина относилась также и к выходным, и к праздникам. Кто вел или попробует вести ежедневный хронометраж, тот поймет, какой это титанический труд!

### **Система управления временем Б. Франклина**

Система Бенджамина Франклина «направлена вперед», начиная от глобальной цели до плана на каждый день. Эту систему можно представить в виде пирамиды, имеющей несколько этажей.

**Первый этаж.** Фундаментальное основание, на котором базируются остальные этажи.

Человек определяет свои жизненные ценности. Этот этаж является самым важным, поскольку ошибки в выборе ценностей могут привести к разочарованию и даже плачевным результатам.

**Второй этаж.** Он полностью базируется на первом и, исходя из сформулированных жизненных ценностей, выбирается «Глобальная (Достойная) цель».

Целесообразно проверить, что глобальная цель полностью соответствует жизненным ценностям.

**Третий этаж.** Он опирается на второй и является «Генеральным планом» достижения цели.

**Четвертый этаж.** Это долгосрочный план с указанием конкретных подцелей и сроков по годам. Как правило, план составляется на 4–5 лет.

**Пятый этаж.** Это краткосрочный план на несколько недель или месяцев с указанием сроков с точностью до нескольких дней.

**Шестой этаж.** Это план на день. Он составляется на основе краткосрочного плана. Желательно фиксировать время выполнения каждой работы.

Американцы с удовольствием используют специальные дневники, которые позволяют облегчить использование системы Б. Франклина. Такой дневник, по сути, является ежедневником.

Дадим его краткое описание.

Часть страниц отведена для списка жизненных ценностей (первый этаж пирамиды), описания глобальной цели (второй этаж) и таблицы для записи генерального плана (третий этаж).

Далее несколько страниц выделено для списка целей на год (четвертый этаж).

В начале каждого месяца и недели одна страница, в виде таблицы, предназначена для задач на данный период (пятый этаж).

Для каждого дня предусмотрена своя страница с таблицей задач (шестой этаж).

Следует отметить, что в таблице имеется столбец для отметки приоритета задач.

Так же, как в методе А, В, С и методе Эйзенхауэра, приоритеты задач обозначаются А, В и С.

Впишите ваши жизненные ценности, глобальные цели, генеральные, долгосрочные, краткосрочные планы и планы на день в таблицу.



Этаж	Жизненные ценности, цели и планы
I	Жизненные ценности: _____ _____ _____
II	Глобальная цель: _____ _____ _____
III	Генеральный план: _____ _____ _____
IV	Долгосрочный план на 4–5 лет: _____ _____ _____
V	Краткосрочный план на несколько недель или месяцев: _____ _____ _____
VI	План на день: _____ _____ _____

## Принцип 80/20

Принцип 80/20 (иногда его называют «правило Парето»), сегодня известен многим. Суть его заключается в том, что 80 % следствий обусловлено всего лишь 20 % причин. Давно установлено, что 20 % усилий дают 80 % результатов, 20 % затрат обеспечивают 80 % отдачи.

Графическая модель принципа 80/20, предложенная автором этих строк, приведена на рисунке, где дела категории I обеспечивают 80 % успеха (результатов) при 20 % усилий (затрат), а дела категории II дают 20 % успеха (результатов) при 80 % усилий (затрат). Данная модель позволяет наглядно зафиксировать дела различных категорий и в первую очередь заняться делами категории I.





Итак, 20 % усилий, затрат, дают 80 % результатов, а для получения 20 % оставшихся результатов требуется 80 % усилий.

В литературе можно встретить различные наименования — «правило Парето», «закон Парето», «принцип 80/20», «правило 80/20», «принцип дисбаланса», «принцип наименьшего усилия».

Основоположителем такой математической зависимости был итальянский экономист Вильфредо Парето (1848–1923). Парето проанализировал распределение богатства и доходов в Англии в XIX веке. В результате исследований выяснилось, что доходы и материальные ценности распределены в определенном соотношении между слоями населения, причем меньшая часть населения владеет большей частью богатства и доходов. Парето установил, что имеется «неизменное математическое соотношение между численностью группы людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, контролируемого этой группой»<sup>1</sup>.

Как отмечал Ричард Кох, Парето никогда не применял термина 80/20, однако из той формулы, которая была им предложена, можно сделать простой вывод,

<sup>1</sup> Кох Р. Принцип 80/20 / Пер. с англ. Д. И. Кашкан; худ. обл. М. В. Драко. — Мн.: ООО «Попурри», 2002. 352 с.

что 20 % населения обладают 80 % богатства страны. А если это так, то однозначно можно сказать, что 10 % населения владеют около 65 % материальных ценностей и, следовательно, 5 % населения имеют 50 % богатств. Важными оказались не цифры соотношения, а то, что распределение материальных ценностей среди групп населения «предсказуемо несбалансированно».

Вторым открытием было то, что данная схема дисбаланса оставалась такой же независимо от рассматриваемых периодов и от стран, для которых были проведены исследования.

Схема повторялась с большой точностью. Однако за свою жизнь Парето не смог объяснить такую закономерность. Очень долго его формула, установившая соотношение между количеством получающих доход людей и их суммарным доходом, не находила применение. Последователи Парето не смогли сделать необходимое упрощение формулы.

Однако в 1949 году профессор филологии Джордж К. Зипф сформулировал принцип наименьшего усилия. В основе этого принципа лежит следующее: ресурсы (товары, люди, знания, время) самоорганизуются таким образом, чтобы свести к минимуму затраченную работу. Причем приблизительно 20–30 % любого вида ресурсов обеспечивают 70–80 % деятельности. Для доказательства своей теории профессор Зипф проанализировал статистику народонаселения и динамику промышленности. Он установил много интересных закономерностей. Например, научно доказал, что на рабочем столе никогда нет порядка, и обосновал существующий беспорядок следующим законом: предметы находятся настолько близко от нас, насколько часто мы ими пользуемся.

Чуть позже, в 1951 году, американский инженер Иосиф Мозес Юран опубликовал книгу «Руководство по контролю за качеством», где описал свою идею и метод по исключению выпуска бракованной продукции и

повышению качества промышленных и потребительских товаров. Он подчеркнул важность работ Парето и отметил, что принцип неравномерного распределения действует не только при рассмотрении материальных ценностей разных групп населения, но и в отношении распределения потерь качества и бракованной продукции.

Принцип 80/20 очень важен для многих жизненных ситуаций.

Например, «IBM», одна из крупнейших корпораций, в 1963 году провела исследования времени, необходимого на обработку различных команд. Оказалось, что 80 % машинного времени используется на обработку всего лишь 20 % команд программы. Определив это, специалисты фирмы срочно переделали системное программное обеспечение. В результате чего персональные компьютеры «IBM» стали более эффективными по сравнению с конкурентами.

В настоящее время известно множество примеров, подтверждающих принцип 80/20. На получение основных 80 % результатов требуется всего лишь 20 % времени исследований.

Энергия, которая выделяется при сгорании топлива в двигателе внутреннего сгорания, распределяется следующим образом: 80 % ее теряется и только 20 % от всей энергии используется по прямому назначению.

В мире 20 % преступников совершают 80 % всех преступлений. В 80 % различных дорожно-транспортных происшествий виноватыми оказались около 20 % водителей. И очень важно, что 20 % детей пользуются 80 % образовательных услуг.

В бизнесе было выявлено, что 20 % покупателей или 20 % ассортимента продукции дают 80 % дохода или прибыли. Количество изделий на складе распределено следующим образом: на 20 % ценных изделий приходится 80 % от общей стоимости, а на остальные 80 % изделий — только 20 % стоимости.

Автор оказывал консультационные услуги фирмам, среди которых были как крупные и очень крупные, так и небольшие фирмы и даже отдельные предприниматели. В частности, исследовались зависимости прибыли (доходов) от объемов закупок различными покупателями. Исследования подтвердили правомочность принципа 80/20 и для российских фирм. Иногда совпадение было просто поразительным. Например, 20,1 % клиентов обеспечили одной петербургской фирме 80,3 % прибыли<sup>1</sup>.

В чем же причина столь внимательного отношения к принципу 80/20? Почему о нем так много говорят и пишут? Это, прежде всего, вызвано тем, что он во многом противоречит логике. Мы привыкли считать, что при равных различных причинах все исходы примерно равновероятны.

Из классического маркетинга известно, что все покупатели для нас важны. «Покупатель — король». «Покупателя надо любить». Мы должны их «оглаживать», «обхаживать», «облизывать» и т. п. Каждая продажа, естественно, для нас важна. Ценность каждой денежной единицы, полученной от любой продажи, нам необходима. Любой сотрудник рассматриваемого подразделения, например отдела продаж, приносит практически одинаковую пользу. Нам кажется совершенно очевидным, что воздействия и ответная реакция сбалансированы между собой. Мы предполагаем, что 50 % вложенных в дело ресурсов обеспечат нам 50 % результатов (прибыли, доходов и т. п.). Такое заблуждение «50/50» в нашей практической деятельности, особенно в бизнесе и управлении временем, довольно опасно.

Мы должны четко понимать, что если анализировать причины и следствия, то в большинстве случаев будет наблюдаться ярко выраженный дисбаланс. Соотношение может быть 75/25; 70/30; 95/5 или 80/1.

<sup>1</sup> Захаренко Г. Прибыль. Как можно ее увеличить? / Экономика и время. № 43 от 08.11.1999.

Последний случай может быть описан для киноиндустрии, когда от проката всего четырех кинофильмов (1,3 % от 300 фильмов) было получено 80 % всех кассовых сборов.

Особую значимость для вас имеет принцип 80/20 как при краткосрочном и оперативном планировании, так и при выполнении запланированных работ.

При составлении плана прежде всего необходимо точно или с достаточной вероятностью знать, что нам принесет 80 % результатов при 20 % затрат нашего времени.

Начиная с этой строки мы хотим, чтобы вы оценили, а главное применили новый подход ко времени. Используя принцип 80/20, у вас появляется уникальная возможность достаточно быстро улучшить качество вашей жизни.

Попробуйте спокойно и вдумчиво проанализировать следующие идеи и мысли:

- ваши знания, умения, навыки в области культурного, интеллектуального и физического развития были приобретены за небольшие промежутки времени;
- основная часть успехов, побед, достижений реализовывалась в ограниченные интервалы времени, как правило, 80 % результатов было реализовано за 20 % времени, а 80 % остального времени позволило обеспечить оставшиеся 20 % результатов;
- 80 % радости, счастья и удовольствия вы испытывали в 20 % интервале вашей жизни, а на остальные 20 % радости, счастья и удовольствия пришлось 80 % вашей жизни.

Теперь проверьте, действительно ли это так и есть или, в силу специфики вашей жизни, предложенные соотношения не справедливы. Возможно, вы очень удачливый человек и никакие новые дополнительные

знания, на ваш взгляд, просто не нужны, тогда рассматривайте только классические вопросы планирования и управления временем.

Однако если принцип 80/20 для вас оказался справедливым, то можно сделать довольно суровые выводы и дать некоторые простые рекомендации:

- значительная доля наших дел имеет малую ценность;
- к сожалению, 80 % вашего времени используется неэффективно;
- некоторые интервалы времени имеют для вас большую ценность, чем сумма всех остальных интервалов времени;
- повышение эффективности использования своего времени по классическим методам и приемам сегодня уже может оказаться нецелесообразно;
- остановитесь, прекратите выполнять дела и сделайте перерыв. Подумайте, действительно ли вы сейчас выполняете самые нужные дела;
- прекратите делать то, что не дает результата;
- пересмотрите и осознайте свои цели и задачи с учетом затрат и результатов;
- оцените, а если возможно, проведите расчеты, насколько целесообразно то, что вы сейчас делаете;
- если вы сможете правильно использовать 20 % своего рабочего времени, то у вас появится много «свободного» времени.

Рассмотрим алгоритм составления плана с учетом принципа 80/20.

**Первое:** ранжируйте (сортируйте) ваши дела по выбранному критерию. Например, по уменьшению, увеличению прибыли, уменьшению, увеличению объема продаж, значимости партнера и т. п.



Выберите главное, самое важное дело, затем менее важное и т. д.

Определите приоритеты доходности дел и расположите их в порядке убывания, то есть на первом месте будет самое прибыльное дело. Подсчитайте и определите, какие дела дают вам большую прибыль.

Допустим, что это дела А-1, А-2, А-3, А-4. Именно они приносят вам основную часть прибыли, возможно, те же 80 %, а остальные дела приносят вам оставшиеся 20 % прибыли.

Как мы уже отмечали, соотношение 80/20 для различных отраслей может быть разным — и 70/30, и 90/10, однако эти соотношения достаточно устойчивы в пределах одной отрасли или под отрасли.

**Второе:** составьте план дел на день с учетом последовательности выполнения дел, начиная с А-1.

**Третье:** проверьте на непротиворечивость работы и наличие необходимых ресурсов.

**Четвертое:** разработайте перечень и план работ быстрого реагирования, то есть работ, которые занимают незначительные промежутки времени от одной-двух минут до десяти-пятнадцати минут. Дела быстрого реагирования выполняйте в промежутках между основными делами или во время поездок в транспорте, отдыха, прогулок.

**Пятое:** приступайте к выполнению выбранной последовательности работ немедленно.

### Правило 60/20/20

В дальнейшем для удобства и детализации рассмотрения вопросов планирования введем термин «правило 80/20» вместо уже привычного «принципа 80/20». Применение правила 80/20 при разработке краткосрочных и оперативных планов по некоторым причинам оказалось недостаточно эффективным. Например, при краткосрочном планировании не учитываются непредвиденные обстоятельства, в частности, необходимость

быстрого изменения приоритетности задач и многое другое. Для устранения этих недостатков был разработан более детальный подход, который получил название «правило 60/20/20».

Это правило распределяет время планирования в следующей пропорции:

- 60 % запланированного рабочего времени отводится для выполнения дел категории А и В;
- 20 % времени отводится для коллективной деятельности, выполнения дел, связанных с делегированием полномочий, проверкой качества и своевременного окончания, завершения работ;
- 20 % приходится на непредвиденные дела (звонки, сверхсрочные совещания и обсуждения, незапланированный приход визитеров и т. д.).

Это правило, в силу его значимости, часто называют «основным правилом планирования».

## Как и когда применять методики планирования времени

Все рассмотренные методики планирования времени были опробованы автором. Поэтому, исходя из личного опыта и опыта работы многих других специалистов, проведем сравнительный анализ рассмотренных методов планирования.

Наиболее простой из них — метод простого планирования. Он часто применяется в обыденной жизни. Например, список дел и работ по дому, поход в магазин или на рынок со списком товаров, которые необходимо приобрести.

Метод приоритетного планирования более сложен по сравнению с предыдущим, но в практической деятельности он встречается довольно часто. Многие менеджеры считают его основным.

Метод «шести задач» встречается реже, и его в основном используют топ-менеджеры и владельцы фирм.

Метод А, В, С значительно сложнее всех предыдущих, однако его эффективность при правильном применении высока. Его применяют владельцы фирм, высшее руководство и руководители служб маркетинга, сбыта и снабжения.

Метод Эйзенхауэра является наиболее сложным, но эффективность его очень высока, поскольку все дела рассматриваются, планируются и выполняются с учетом важности, срочности и приоритетности.

Система учета времени А. А. Любищева позволяет вести учет времени, которое затрачивается на выполнение основных и вспомогательных дел. Благодаря этой системе можно с большой точностью делать прогноз о времени на многие виды работ.

Система управления временем Б. Франклина широко используется в Америке и позволяет вести «сквозное» планирование деятельности, от принятых жизненных ценностей до выполнения повседневных дел и задач.

Многие специалисты, применяющие систему Франклина, отмечают ее высокую эффективность за счет оптимального планирования дел и рационального управления временем.

Следует отметить, что в нашем случае данная система не противоречит системе А. А. Любищева.

При одновременном использовании этих двух систем можно достигнуть двойного эффекта, поскольку появляется возможность посмотреть как «вперед», так и «назад».

Принцип 80/20 может применяться как в сочетании с перечисленными классическими методами, так и совершенно независимо, когда во главу угла ставится достижение максимальных результатов при минимизации затрат. Вы должны четко понимать, как мож-

но достигнуть максимальных результатов за заданное и/или ограниченное время.

Правило 60/20/20 позволяет вам с меньшими эмоциональными и физическими затратами достигать намеченных целей. Зная и успешно применяя это правило, можно за меньшее время сделать больше дел, то есть повысить свою личную эффективность.

Независимо от того, какой вы метод выберете или создадите свой, не делайте расписание жестким. В противном случае любой сбой в расписании по вашей вине или по вине других будет приводить к срыву остальных дел. Появление отдельных сбоев в расписании однозначно приведет вас к чувству вины, которое по мере ежедневного, еженедельного накопления может привести к стрессу. Если вы почувствовали, что очень устали, сделайте перерыв, отдохните. По возможности перенесите запланированные встречи. Всем известно, что на «свежую» голову вы сделаете работу быстрее и качественнее.

## Когда составлять расписание

Расписание на день составляется накануне вечером или утром текущего дня. Каждый из вариантов имеет свои плюсы и минусы.

Когда вы составляете расписание утром, то уже в процессе его составления вы включаетесь не только в планирование, но в реализацию некоторых пунктов плана.

Процесс планирования «мягко» перетекает в выполнение плана.

Если расписание составлять накануне вечером, в конце рабочего дня, то вам известно, на чем вы остановились и с чего продолжить завтра. Более того, вам уже не придется утром думать, что сделать сначала, а что потом. Кроме того, существует один отрицатель-

ный фактор, который почему-то не замечают те, кто составляет расписание утром. Начинается новый рабочий день, а это значит, к вам идут сотрудники со своими задачами и проблемами, раздаются телефонные звонки, вызывает руководство, включается факс, а вы пытаетесь в этой суматохе составить план работ. Конечно, если вы придете пораньше, то у вас есть возможность сосредоточиться и составить расписание с учетом приоритетов выполнения задач, делегированием отдельных вопросов подчиненным и т. д. Однако как только это станет вашей системой планирования, подчиненные и сослуживцы очень быстро о ней узнают. История «нового рабочего дня» повторится: снова посетители, опять телефонные звонки и т. д. Через какое-то время, возможно, вы осознаете, что обстоятельства вами не контролируются. Вы понимаете, что не вы координируете и управляете процессом, а ситуация управляет всеми вашими действиями. И в заключение: наиболее высокая работоспособность человека в утренние часы или, по крайней мере, в первой половине дня, поэтому направьте энергию на решение первоочередных дел.

Многие специалисты, в том числе и автор, теперь склоняются к тому, что расписание на следующий день лучше составлять вечером после окончания или, еще лучше, в конце рабочего дня. Ваша работа по составлению плана на завтра фактически является продолжением сегодняшней.

Еще одним важным моментом является то, что ваше подсознание включится в работу вечером и будет «трудиться» даже ночью. Существует довольно большое количество методик: как контролировать мозг во время сна, как сделать сны управляемыми, но это лежит за пределами нашей темы.

Когда вы добьетесь того, что вечернее планирование станет привычкой, на подготовку плана на следующий день уйдет всего несколько минут.

## Выводы и рекомендации

Выделяйте время для планирования.

Не планируйте слишком много дел на день.

При планировании концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах.

Организация личного планирования — дело жизненно важное, которое сильно зависит от особенностей характера и рода деятельности человека.

Каждый из нас в той или иной степени психолог и имеет возможность оценить себя адекватно или не совсем адекватно. Зная свои особенности, можно как повысить свою производительность, так и работать с позитивным настроем.

Эффективную систему краткосрочного и оперативного планирования человек может разработать только сам, взяв за основу существующие методы и критически оценив преимущества и недостатки каждого из них.

Постоянно отслеживайте важные дела по принципу 80/20: 20 % затраченного времени дают 80 % результатов. Концентрируйте свое внимание на этих 20 % важных дел.

Попробуйте в своей практической деятельности применить изложенные методики, которыми вы еще не пользовались. Апробируйте каждую методику в течение одной недели.

Определите, какая из них более всего вам подходит.

Модернизируйте или создайте свою систему планирования.

Каждый день выполняйте хотя бы одно дело, которое кажется вам не по силам.

## Глава 4

# Методы выполнения оперативных (ежедневных) планов

*Седины ваши зеркало покажет,  
Часы — потерю золотых минут,  
На белую бумагу строчка ляжет —  
И вашу мысль увидят и прочтут.*

*По черточкам морщин в стекле правдивом  
Мы все ведем своим утратам счет,  
А в шорохе часов неторопливом  
Украдкой время вечности течет.*

В. Шекспир

Каждый из нас из своего жизненного опыта знает, что далеко не просто составить план работ, а еще сложнее — его выполнить. Однако каким бы прекрасным ни был долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный план, он может так и остаться только планом, если вы не начнете действовать. И не просто действовать, а действовать целенаправленно и эффективно.

## Приемы выполнения расписания при простом планировании

Все дела, которые вы записали на каком-либо носителе, например на листке, выполняются последовательно, в том порядке, как они записаны. При выполнении какого-либо дела делается соответствующая отметка в плане. Обычно зачеркивается выполненное дело или только его номер.

Следует отметить, что это не просто констатация факта выполнения очередной работы. Постарайтесь из этого сделать небольшой ритуал. Например, мысленно или вслух сказать троекратное «Ура!» или промурлыкать под нос «Свадебный марш» Мендельсона. Благодаря этому вы создаете самомотивацию, что снова продвинулись на один шаг вперед.

Некоторые специалисты в области тайм-менеджмента предлагают после завершения дела в момент вычеркивания выполненного пункта представить себя победителем и дать себе возможность почувствовать вкус победы. Дело в том, что ваш внутренний мир (психический и эмоциональный) реагирует на успешное завершение любой работы чувством удовлетворения. Если вы завершили трудную, важную, сложную, значимую, престижную или какую-то иную существенную работу, вы чувствуете энтузиазм, мощный прилив сил, готовность в этот момент свернуть горы. Однако самое главное, что повышается ваша самооценка, вы приподнялись еще на одну ступеньку в собственных глазах. Вас одолевает чувство гордости, и это придает уверенности в себе. Как отмечают физиологи, все эти ощущения объясняются выбросом эндорфинов в мозгу человека. И здесь следует подчеркнуть важность такой ситуации. Вам необходимо выработать у себя привыкание к успеху. Как вы знаете, привычка — это вторая натура, именно она будет руководить вашими дальнейшими действиями.

Аналогичный прием самомотивации применяйте и в других случаях.

## **Выполнение расписания при приоритетном планировании**

В первую очередь выполняете дело А-1, после его завершения выполняется дело А-2, затем дело А-3



и так далее до тех пор, пока не закончите все дела или не исчерпаете отведенное для этих работ время.

Выполнение расписания при приоритетном планировании похоже на выполнении расписания при простом планировании, однако следует отметить, что приоритеты дел могут измениться по мере изменения внешних обстоятельств. В этом случае целесообразно пересмотреть приоритеты оставшихся дел.

## **Выполнение расписания при А, В, С-планировании**

В первую очередь выполняете дело А-1, после его завершения, переходите к делу А-2, затем к делу А-3 и так далее до тех пор, пока не закончите все дела А.

Отметим, что приоритеты дел группы А, как и в предыдущем случае, могут измениться, и для оставшихся дел целесообразно будет их пересмотреть.

После этого приступаете к выполнению дел группы В. Прежде всего проанализируете, не надо ли изменить приоритеты. Если нет, то выполняете дело В-1, дело В-2 и так далее, пока не закончите все дела группы В или не исчерпаете отведенное время.

## **Выполнение расписания, построенного на принципе Эйзенхауэра**

При выполнении ежедневных планов по методу (принципу) Эйзенхауэра целесообразно следовать следующим рекомендациям:

Дела А. Важные и срочные дела нужно сделать немедленно, если такие дела у вас есть. Хотя именно про них кто-то великий сказал: «Нужно жить так, чтобы важные дела не превращались в срочные».

**Дела В.** Важные и несрочные дела часто называют самыми «обиженными». Как правило, это наиболее ущемленные дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников и т. п.

Довольно часто бывает, что дела А появляются из-за пренебрежения делами В. Проанализируйте свои дела А, может быть, вы постоянно лечите следствия, а нужно лечить причины. Возможно, не стоит тратить много времени на совещания и собрания, а постараться внедрить в корпоративную культуру философию бизнеса и правильные принципы? Инвестировать время в обучение подчиненных? Постараться избавиться от авралов и кризисных ситуаций, связанных с ошибками и недоработками сотрудников?

**Дела С.** Неважные и срочные дела очень любят маскироваться под дела А. Опыт проведенных семинаров и консультаций показал, что очень часто сотрудники путают понятия важности и срочности. Это свойственно человеку, поскольку любое срочное дело он автоматически считает важным. Следует подчеркнуть, что именно дела С приводят к суматохе, частым авралам, постоянному напряжению и непрерывному кризису. Как отмечал еще Ф. У. Тейлор, на хорошо организованном предприятии все делается неторопливо, никто никуда не бежит и не суетится.

**Дела D.** Неважные и несрочные дела лучше вообще не делать. Однако они обычно приятны, интересны и привлекательны. Длительность выполнения таких дел часто невелика, а результаты очевидны. Поэтому, к сожалению, мы стараемся начинать свой рабочий день именно с них.

Одним из важнейших моментов в тайм-менеджменте является умение отделять главные дела от дел второстепенных, важные от неважных, срочные от несрочных.

Это правило достаточно очевидное, но понять и эффективно применять его жизненно необходимо.

## Прием «Съедание слона»

В деятельности каждого из нас иногда встречается проблема серьезная, большая и сложная. И возникают вопросы: «Как к ней вообще подступиться?», «С чего начать?» и т. п.

Возникает мысль, что задача неподъемна. Часто формируется внутренняя установка: либо отложить решение на какой-то срок, либо представить себе, что такой задачи вообще не существует. Однако проходит время, и вы понимаете, что какие бы хитрости вы ни придумывали, задачу все равно придется решать.

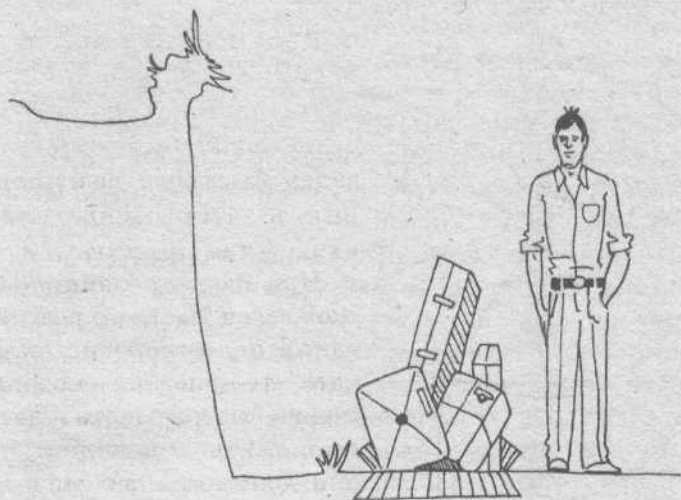
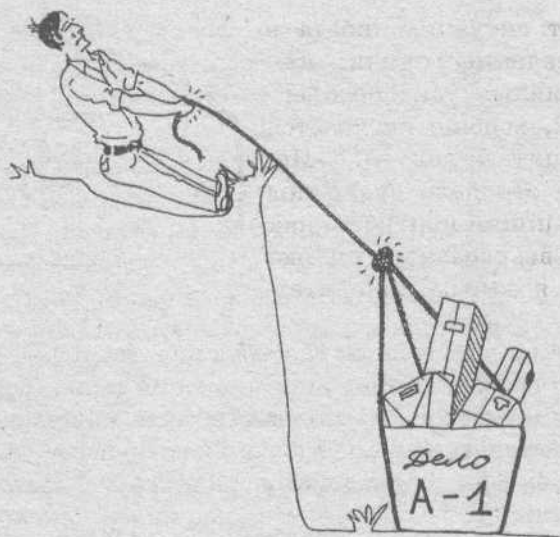
- Как быть?
- Как сократить или свести до минимума время «оттяжки»?
- Как быстрее приступить к решению задачи?

Теория и практика планирования дают следующие рекомендации.

Представьте себе, что ваша задача — это большой «слон», ну очень большой! Слон большой и неподъемный. А вы хотите съесть этого слона. Вполне очевидно, что съесть его за один присест, к сожалению, не удастся. Поэтому разрежьте его на части, каждую из которых можно будет съесть за раз. Можно пригласить на трапезу родственников, друзей и сотрудников и каждому предложить «кусочек».

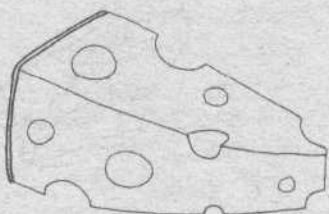
Аналогично поступайте с вашей задачей (дело А-1). Разделите (декомпозируйте) ее на такое количество подзадач, которые сможете решать по отдельности. Размерность задачи уменьшится и ее решение упростится. Кроме того, возможно, часть подзадач вы сможете передать (делегировать) исполнителям (родственникам, друзьям, сотрудникам).

В некоторых случаях время решения всей задачи, возможно, значительно уменьшится, если удастся распараллелить работу между сотрудниками.



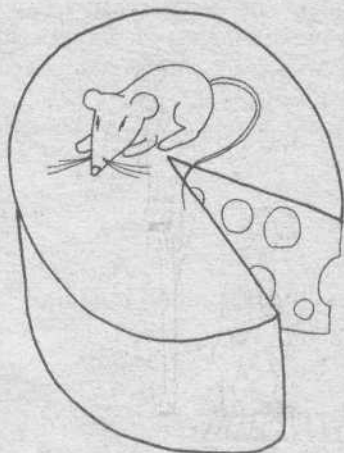
## Прием выполнения дел «Швейцарский сыр»

Бывают ситуации, когда в силу различных причин, как объективных, так и необъективных, вообще не удастся приступить к делу А-1. Поставьте это дело сразу под жесточайший контроль, как только вы осознали, что оно является самым приоритетным.



Один из прекрасных способов начать дело — постараться превратить его в «швейцарский сыр». Для этого необходимо проделать «дырки» в деле. «Дырками» мы будем называть задачи быстрого реагирования (БР).

Задачи БР могут потребовать всего 3–5 минут, но, выполнив их, вы проделаете «дырки» и «дырочки» в деле А-1. Таким образом, если у вас есть всего 10 минут времени, то вы можете выполнить две-три «задачи немедленного исполнения».



Вам, прежде всего, необходимо знать, какие это задачи, поэтому сначала составьте список возможных задач быстрого реагирования, а затем распределите их с учетом приоритетов.

При формировании списков задач быстрого реагирования целесообразно включать те работы, которые можно быстро начать и легко выполнить. Очевидно, что они должны быть либо частью дела А-1 либо каким-то образом с ним связаны.

## Прием выполнения дел «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку!»

Этот прием рекомендуется использовать совместно со всеми перечисленными методами, за исключением, может быть, методов простого планирования, «шести задач» и «швейцарского сыра».

На Западе давно имеется изречение, которое очень хорошо используется при выполнении различных дел: «Если каждое утро вам приходится съедать живую лягушку, весь день после этого можете довольствоваться сознанием, что, вероятно, ничего худшего с вами сегодня уже не случится»<sup>1</sup>.

Как вы, наверное, догадались, «лягушка» — это дело А-1, самое тяжелое, самое неприятное, самое трудоемкое и т. п. Таким образом, приступая утром к работе, в первую очередь необходимо съесть «лягушку». А если вам надо выполнить два важных, тяжелых, неприятных и трудоемких дела, то воспользуйтесь другим изречением: «Если вам надлежит съесть двух лягушек, первой съедайте самую гадкую из них»<sup>2</sup>.

Согласно этой методике, необходимо выработать устойчивую привычку решать самые важные и срочные задачи с самого утра, не тратя время на другие работы.

Почти 100 % успеха в вашей деятельности зависят от ваших привычек. Ставьте высокие цели, вырабатывайте устойчивые привычки, и тогда вам везде и всегда будет сопутствовать успех.

## Выводы и рекомендации

Попробуйте все методы и приемы выполнения ежедневных планов, описанные в этом разделе.

<sup>1</sup> Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Пер. с англ. Е. А. Самсонов; худ. обл. М. В. Драко. — Мн.: ООО «Попурри», 2002. 112 с.

<sup>2</sup> Трейси Б. Указ. соч.

Сравните позитивные и негативные моменты, которые вы выявите при использовании каждого метода или приема.

Если какой-то метод вам сразу пришелся по душе, то применяйте его в течение одного-двух месяцев, но не менее двух недель. Потом постарайтесь данный метод критически оценить, действительно ли он вас полностью удовлетворяет. Если да, то применяйте его и далее. Если нет, то попробуйте другой метод.

Ищите и выберите по каким-либо критериям наиболее эффективный и оптимальный лично для вас метод. Если в данный момент времени вас не устраивает ни один из предложенных методов, то мы вам рекомендуем применить метод «шести задач».

## Глава 5

# Управление основным и промежуточным временем

*Все, о Люцилий, не наше, а чужое, только  
время — наша собственность.*

Луций Анней Сенека

### «Ловушки» и «поглотители» вашего времени

В процессе работы над определенным делом мы часто замечаем, что каким-то образом переключились и в данный момент времени занимаемся чем угодно, но только не основным делом.

- Как, каким образом это происходит?
- Когда и по какой причине мы переключились?
- Как вернуться к продолжению основной деятельности?

Эти и многие другие вопросы редко, часто или очень часто возникают и у вас.

Прежде всего, договоримся о понятиях и терминах, из-за которых вы пробуксовываете, ходите по кругу, застреваете в решении задач, переключаетесь на другие дела. Это так называемые «ловушки» и «поглотители» времени.

«Ловушки» времени — это такие ситуации, когда вы выполняете либо ненужную, неважную работу, либо задачу, неправильно сформулированную вами или вашим начальником, родственником, знакомым.

«Ловушки» времени — это «западни» и «лабиринты», в которые попадаете вы или ваши сотрудники.





Основными «ловушками» времени являются:

- постановка недостижимой цели;
- нечеткая постановка цели;
- постановка ложной цели;
- неправильная постановка правильной цели;
- неправильная постановка неправильной цели;
- неправильное планирование;
- неэффективное делегирование полномочий;
- кризисные ситуации.

«Поглотители» времени — это такие процессы, в которых вы принимаете активное или пассивное участие по неэффективному использованию времени.

«Поглотители» времени — это «болота» и «трясины», которые тормозят ваше движение, это те дела, в которых вы «вязнете» и «запутываетесь» или просто «топчетесь» на месте.

К важным и наиболее значимым «поглотителям» времени следует отнести:

- решение неприоритетных задач;
- участие в многочисленных совещаниях;
- излишнюю коммуникабельность;
- желание знать все;
- длительное ожидание и медленное включение в работу;
- «кражу» вашего времени;
- болтовню на неважные и ненужные темы;
- эффект «откладывания»;
- излишнюю спешку и нетерпение в выполнении дел;
- просмотр телевизионных передач, особенно «мыльных опер»;
- длительные, неэффективные разговоры по телефону;
- «зависание» в Интернете;
- непропорциональное соотношение работа — хобби;
- мелочный или недостаточный контроль за выполнением дел и сроками окончания дел.

Попробуем разобраться, в какие «ловушки» времени вы попадаете как вами овладевают «поглотители» времени и почему это случается.

Какие «ловушки» и «поглотители» времени характерны именно для вас, как от них избавиться и что необходимо делать, чтобы в них не попадать?

Отметьте в списке «ловушек» времени те из них, в которые часто попадаете и вы.

Отметьте в списке «поглотителей» времени те из них, которые характерны для вашей деятельности.

Итак, самыми основными «ловушками» времени являются постановка недостижимой цели, нечеткая постановка целей или, что еще хуже, постановка ложной цели. Действительно, если цель неоднозначна, не-

четко поставлена, не конкретна, а «размыта», кроме того, отсутствует или недостаточна ваша личная мотивация, не определены ограничения, не названы сроки, то ваши эмоциональные и временные затраты будут значительны, а результат может оказаться мизерным.

Если рассматривать работу сотрудников организаций и фирм, то другой не менее важной ловушкой времени является отсутствие полного представления о миссии, долгосрочных и среднесрочных целях и стратегиях их достижения. Кроме того, если вы не умеете правильно расставлять приоритеты в делах, то это тоже может стать серьезным поглотителем времени. Вы иногда в первую очередь выполняете менее важные дела, например потому, что считаете их более срочными. Важные дела вы переносите, на них уже теперь точно не хватает времени. Часто из-за спешки вы их выполняете с недостаточным качеством. В результате возникает неудовлетворенность работой или даже стресс.

Для некоторых существенным «поглотителем» времени является отсутствие или плохое планирование и, в частности, неумение составлять эффективные расписания.

Личная неорганизованность, опоздания на встречи, на работу, чрезмерные перекуры или чтение и разгадывание кроссвордов становится постоянным поглотителем времени.

Многие попадают в другую «ловушку», когда пытаются слишком много сделать за один раз, за один присест. Вы можете оказаться еще в одной «ловушке» при планировании. Это происходит при переоценке сил и возможностей как своих, так и подчиненных, партнеров по бизнесу.

Неправильное планирование является иногда скрытой «ловушкой», потому что через какое-то время обнаруживается, что не хватает различных видов ресурсов, которые были упущены при планировании, выбрана неправильная последовательность действий и другие субъективные и объективные ошибки.

При правильном планировании вы можете попасть в следующую «ловушку». Это неэффективное делегирование полномочий, когда вы неправильно распределяете задачи и степень ответственности между сотрудниками, не всегда даете необходимые полномочия, соответствующие уровню ответственности.

Возникновение кризисных ситуаций, например: несвоевременная поставка сырья, полуфабрикатов, комплектующих, отказавшие транспортные средства, несвоевременная оплата и т. п., часто приводит к отвлечению внимания руководителей от важных и срочных плановых работ. Занимаясь ликвидацией одной кризисной ситуации, вы или ваши сотрудники могут невольно стать инициаторами других кризисных ситуаций.

Еще одной «ловушкой» может быть личная дезорганизованность. Она часто возникает, когда вы, в силу различных причин, переключаетесь на срочные, но неважные дела, либо когда вы допустили, что важные, но несрочные дела переросли в важные и срочные дела. В эту ловушку попадают руководители, подчиненные и домохозяйки.

Но, наверное, самой главной «ловушкой» для всех, и для вас в частности, является хаос. Прежде всего, хаос в ваших мыслях, хаос на вашем рабочем месте, хаос в выполнении дел.

Джулия Моргенстерн, специалист в области самоорганизации и планирования, предложила интересный подход к восприятию времени. Практически все люди считают время неосязаемым, поскольку вы не можете время ни увидеть, ни потрогать, ни понюхать, ни почувствовать. А вот если рассмотреть пространство, то мы его можем увидеть, увеличить, уменьшить и т. д. Автор предлагает следующий подход.

Если вы не научитесь чувствовать, ощущать время, то вы никогда не добьетесь высоких и высочайших результатов. Вам необходимо приложить усилия, чтобы

изменить свое восприятие времени и сделать его осязаемым для вас.

Начните деятельность по планированию с организации и упорядочения окружающего вас пространства.

### Рабочее место — «поглотитель» и «ловушка» вашего времени

Как ни странно это звучит, но одним из основных «поглотителей» вашего времени может быть ваше рабочее место.



Захламленное рабочее место, отсутствие порядка в документах, неэффективная система досье и т. п. приводит к тому, что вы постоянно попадаете в одни и те же ситуации — «ловушки» времени.

Любая работа по планированию личного времени встречает серьезное препятствие в виде хаоса, который, согласно второму правилу термодинамики, постоянно вырастает в ваших делах.

Поиск документов, записок, адресов, телефонных номеров, факсов, номеров электронной почты, визиток и других носителей занимает значительный процент вашего времени.

На Западе подсчитали, что обычный менеджер тратит на поиск документов и информационных материалов на своем рабочем столе в среднем шесть недель в год. Аналогичная картина наблюдается при плохой организации и в быту. Зарубежные исследователи подсчитали, что американцы каждый год тратят 9 миллионов часов на поиск различных предметов.

Наиболее простым практическим методом, позволяющим ускорить выполнение и уменьшить объем работ с документацией, который применяют многие специалисты, в том числе и автор, состоит в следующем. Во время работы на столе должно находиться одно дело, конечно, лучше всего, если это дело А-1. Все остальные дела желательно убрать, например, на полки или в письменный стол, где обычно имеются выдвижные ящики.

В верхний ящик стола в конце рабочего дня убираются дело А-1, незавершенные дела текущего дня и план работ (расписание) на завтра.

Во второй ящик складываются важные и срочные дела и документы для работы с этими делами. В этот же ящик стола складываются дела на ближайшую неделю и документы для работы с важными, но несрочными делами.

В третьем ящике должны находиться дела на ближайший месяц и документы, а может быть, и некоторые выдержки, выписки по долгосрочному и среднесрочному планированию.

## **Работа с почтой, документами и литературой**

К «поглотителям» времени относится неумение эффективно работать с почтой, документами, научной и периодической литературой.

Часто у руководителей и рядовых сотрудников возникает вопрос, когда просматривать почту: утром, вечером или в перерывах между выполнением дел категории А или В. Ответ, к сожалению, неоднозначный,

поскольку он требует знания должностных обязанностей, требований со стороны непосредственного руководителя, корпоративной культуры фирмы и многих других факторов. Однако общее суждение можно выразить: лучше заниматься просмотром почты либо с самого утра, чтобы расписать документы подчиненным по принадлежности или, для некоторых, чтобы «раскачаться», либо вечером для «снятия напряжения».

Работать с документами, научной и периодической литературой необходимо согласно своему расписанию, в котором требуется обязательно выделить на это время. Причем желательно выбрать сквозные ежедневные окна или один, два, три дня в неделю с фиксированными интервалами времени.

Для достижения эффективной работы с документами и литературой желательно знать методы и приемы скорочтения<sup>1</sup>, уметь работать над текстом с карандашом или цветоделителем. На взгляд автора, лучше всего применять цветоделитель желтого цвета, так как при необходимости ксерокопировать с оригинала на копии не будет видно пометок.

## Недостаточность самодисциплины

Одним из емких «поглотителей» является недостаточность или вообще полное отсутствие самодисциплины. К признакам такого «поглотителя» можно отнести отсутствие должного контроля времени за происходящими событиями. Это и увлечение перекурами, чае- и кофепитием, обсуждение в рабочее время самых разнообразных вопросов, не имеющих непосредственного отношения к работе, и т. п.

<sup>1</sup> О скорочтении читайте книги издательства «Питер» «Скорочтение — шаманство над книгой» и «Ускоренное чтение и конспектирование».

## Эффект «откладывания»

Эта ловушка, наверное, одна из самых коварных. Вы с утра съели лягушку, а возможно, даже двух лягушек, и вдруг вам сообщают, что нужно срочно выполнить еще одно «вчерашнее» задание. Причем новое или новые задания не снимают плановых работ. Возможен и другой вариант: к вам обращается подчиненный, который не знает, не умеет, не успевает выполнить ответственное поручение, которое может повлиять на работу всего коллектива. Вы отложили свои дела на чуть-чуть, а получилось на несколько часов или даже на полдня.

## Совещания и собрания

Совещания и собрания, в которых вам приходится участвовать, могут быть как полезными, так и «не очень». Кроме того, их можно классифицировать на запланированные и незапланированные. Запланированные совещания — это обычно дела А или дела В. Незапланированные совещания и собрания могут быть отнесены как к делам А, так и к В или С. На запланированные совещания, в зависимости от важности данного мероприятия, вы можете пойти сами или послать подчиненного. Если совещание спонтанно собирается, то, как правило, приглашают именно вас и вся запланированная текущая работа сворачивается. К сожалению, практика показывает, что такие совещания обычно не подготовлены и проходят с большими временными потерями. Экономические потери только от количества сотрудников и бесполезного суммарного времени очень просто рассчитываются, достаточно знать оклад каждого присутствующего на совещании или собрании, если это почасовая оплата, умножить на количество потраченных минут (часов) и просуммировать. Можно учесть еще и упущенную выгоду, тогда результат может оказаться очень впечатляющим. Руководителям и владельцам есть о чем задуматься!



## Запланированные встречи

Кроме совещаний и собраний руководство довольно часто проводит индивидуальные встречи и беседы с сотрудниками. Эти встречи и беседы носят различный характер, от благодарности за качественную и своевременно выполненную работу до «разборок» и «разносов» на ковре. Так же как совещания и собрания, они могут быть как полезными, так и бесполезными. Иногда в приемной «большого» начальника можно увидеть целую очередь посетителей, которые безропотно ждут своего часа. Однако в некоторых фирмах с высокой профессиональной культурой можно заметить прогрессивные изменения в отношении ко времени. Многие руководители уже поняли, что не только их время, но и время сотрудников стоит достаточно дорого, а в некоторых случаях и дороже, чем время руководителя.

В одной из питерских фирм, которая занимает ведущее место в области телефонных коммуникаций, Олег Олегович, генеральный директор, посещает сотрудников прямо на их рабочих местах. Он предварительно по электронной почте согласовывает с сотрудником приблизительное время посещения.

Данный метод позволяет резко сократить производственные потери, поскольку подчиненные продолжают спокойно заниматься своими делами, а не просиживать в приемной в ожидании, когда наконец-то примет «сам» и будет «разборка» или уточнение, корректировка либо постановка новых задач. Таким образом, значительно экономится рабочее время всех сотрудников фирмы и самого генерального директора, поскольку он один руководит «оркестром».

## Телефон — главный «поглотитель» вашего времени

Особого внимания заслуживает проблема телефонных звонков и переговоров по телефону.

Телефон, при отсутствии культуры разговоров и частоте звонков в течение рабочего дня, может превратиться в главного «поглотителя» и, наверное, в «монстра» — «пожирателя» вашего времени.

Как вас иногда раздражают ненужные или ошибочные звонки, это могут быть звонки представителей сторонних организаций, физических лиц, никакого отношения не имеющие к вашей работе, особенно тогда, когда каждый день, час хронически не хватает времени на завершение того или иного дела.

Что касается телефонных переговоров, то они часто затягиваются и не всегда по вашей вине, просто партнеру-собеседнику хочется поговорить о многом, в том числе и о делах, никоим образом не относящихся к работе. Один из приемов сокращения длительности телефонных переговоров — это визуальный контроль времени. Например, вы приобретаете песочные часы. Когда раздается очередной звонок, вы после приветствия переворачиваете песочные часы и наблюдаете, как действительно «утекает» ваше время. Если у вас нет песочных часов, то вы можете контролировать время разговора по настенным или ручным часам.

Прежде всего, отметим, что к переговорам необходимо тщательно готовиться.

Обычно все звонки можно подразделить на входящие и исходящие.

Входящие звонки — это звонки, которые возникают обычно помимо вашей воли и вашего желания. Такой звонок может быть от заказчика, сотрудника, покупателя или поставщика.

Исходящие звонки — это звонки, которые вы совершаете сами. Обычно их вы сами планируете: формулируете цель звонка, оптимальное время звонка, алгоритм ведения разговора с возможными отклонениями от темы и т. п. Эти звонки зависят только от вашего желания и ваших возможностей.

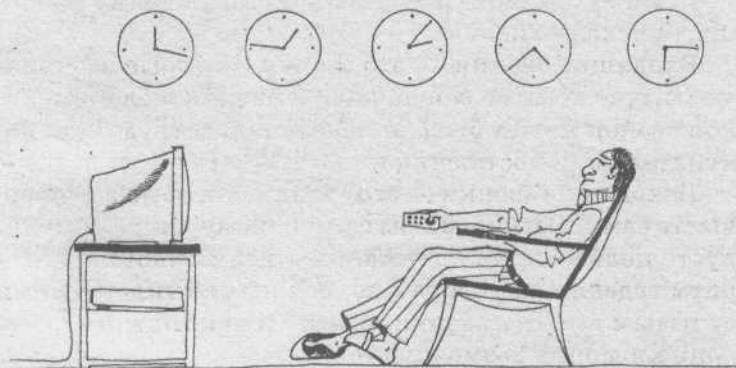
Иногда вам приходится сталкиваться с такой проблемой: как завершить переговоры по телефону, чтобы

собеседник не почувствовал ни вашего раздражения, ни отсутствия к нему внимания, ни равнодушия. Всегда помните, что нужно быть вежливым. Известно много приемов, позволяющих корректно завершить переговоры. Они рассмотрены в специальной литературе, посвященной ведению переговоров по телефону.

Отдельной темой являются звонки с рекламными предложениями. Вы должны учитывать, что люди, которые вам звонят, тоже выполняют свою работу. В этих случаях необходимо продумать стратегию и тактику взаимодействия с рекламными агентами. Вы можете исключить эти контакты, дав команду своим подчиненным либо вас не соединять с рекламными агентами, либо чтобы они сами давали твердый отказ с учетом техники правила «Нет». Это правило описано ниже.

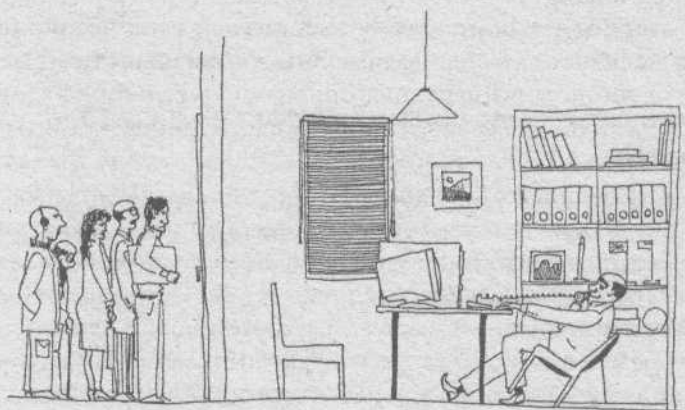
### Телевизор — еще один «пожиратель» вашего времени

Самый массовый и, наверное, самый емкий «поглотитель», а точнее сказать «пожиратель», времени для нынешнего поколения людей — это телевидение. Сегодня телевизор является главнейшим «пожирателем» вашего времени.



Многие специалисты в области тайм-менеджмента сходятся во мнении, что желательно отказаться вообще или хотя бы минимизировать время просмотра телевизионных передач. Это время вы можете использовать для решения важных задач. Кроме того, не надо быть психологом-профессионалом, чтобы, проведя хотя бы один день у телеэкрана и просмотрев все передачи (кино, новости, рекламу, авторские передачи и т. п.), четко осознать, почему возникает негатив, появляется раздражительность и многие другие беды и недуги.

### Внезапные визитеры



В любое время вас могут навестить: начальники различных рангов, сотрудники вашего предприятия, гости, которые приехали из других фирм, возможно, даже других городов в соседнее подразделение, а заодно решили поговорить с вами. В этих случаях желательно иметь «стандартные заготовки» действий, а не лихорадочно решать, как поступить в том или ином случае.

### «Кража» вашего времени

Одним из незаметных на первый взгляд, но очень значительных «поглотителей» времени является «кража»

вашего времени коллегами, руководителями и различными посетителями. Согласно статистике, сотрудника, находящегося в офисе, отрывают от его работы в среднем один раз в 8 минут. Суммарная продолжительность отвлечений от основной деятельности составляет до 2 часов в день. Каждого из вас грабят «свои» и «чужие». Особое внимание необходимо уделять утренним часам, когда вы имеете наивысшую производительность и работоспособность и потери на незначительные дела очень существенны. Часто после таких посещений требуется дополнительное время на повторное «включение» в работу.

Стоит более подробно остановиться и на непрошенных посетителях, поскольку они в зависимости от вас как от личности могут ласково просить или даже в жесткой и грубой манере требовать выполнения каких-то новых дел или что-то переделать, доделать, исправить и т. п. Во многих бизнес-центрах, офисах имеется табличка: «Вход торговым агентам воспрещен». Действительно, встреча с агентом или просто посетителем обычно не проходит бесследно.

Уделяя внимание гостю, вы теряете свое драгоценное время, время на выполнение ваших целей и задач. В ряде случаев за вас эту работу, к сожалению, по разным причинам никто выполнить не сможет. Как правило, ваше отставание может привести не только к ухудшению качества, но и к срыву работ.

Иногда административные меры по блокировке «краж» вашего времени и времени других сотрудников могут привести к хорошим результатам. Много лет тому назад в НИИ, где работал автор этих строк, был издан приказ, согласно которому запрещалось проводить различного рода совещания и собрания, передвижение по коридорам и взаимное посещение отделов и лабораторий с 9 до 11 часов утра. Эффект был потрясающий! Оказывается, чисто организационными методами можно значительно повысить производительность и эффективность труда.

Это осознали большинство сотрудников, хотя на первом этапе внедрения мы все довольно долго возмущались, что нас «ограничили» в правах действовать по своему усмотрению.

Но самыми главными «кражами», как отметил Даниил Гранин в одном из выступлений, являются «кражи» времени у каждого из нас. Он сказал: «Самое первое, что приходит в голову — в нашем совершенно чудовищном бюрократизме мы воруем человеческую жизнь. Мы воруем время у каждого человека. Люди часами сидят в приемных, в больницах и тому подобное. Это безобразно. Жизнь человека состоит из часов и минут, которые теряются безвозвратно. Это — преступление, которое непрерывно совершается и которое должно быть наказуемо.

Но человек должен приспособливаться к этим жестким условиям. Я не уверен, что нашему сообществу можно поставить задачу бороться с этой машиной. Но можно учить человека жить в условиях этой машины, экономить свое время, несмотря на неблагоприятные внешние обстоятельства».

Действительно, и автор на эту тему задумывался не раз и искал ответ — зачем государству нужны очереди? Ответ в прошлые годы был довольно простой. Очереди нужны для бюрократов, продавцов, таксистов, работников жилищно-коммунального хозяйства, сберкасс, врачей и многих других, чтобы они не простаивали, ведь государство платило им небольшую зарплату в надежде, что они всегда будут заняты. А народ, он всегда должен подождать, иначе у государства может исчезнуть функция распределения, да и функция контроля тоже.

### Неумение сказать «нет»

Одной из классических «ловушек» времени, в которую попадают большинство людей, является их неумение в ответ на чью-то просьбу своевременно сказать «нет». В эту «ловушку» попадают как подчиненные, руково-

дители, так и домашние хозяйки. И, естественно, неоднократно попадали и вы.

Проблема состоит в том, что все желают, чтобы вы уделили им внимание. Каждый человек, обращаясь к вам с просьбой, претендует на ваше время. Это родственники, знакомые, сослуживцы и даже ваши домашние животные.

Умение правильно отказать в просьбе и сказать «нет» — это один из важных секретов, которым владеют немногие.

Выясняется, что основной причиной является то, что большинству людей психологически проще сказать «да», чем «нет». Не хочется ни с кем ни конфликтовать, ни ссориться, ни противоречить, ни убеждать или переубеждать своих партнеров, сотрудников, особенно непосредственных руководителей или близких родственников.

Как поступить, продолжить или отложить свое важное дело, прерваться, если к вам обратился коллега или посетитель? Возможно, вы откликнитесь на просьбу и будете беседовать либо начнете делать какое-то дело, очень важное для вашего просителя? Этот непростой вопрос приходится решать индивидуально в каждом конкретном случае. Если вы несколько раз подряд согласитесь что-то сделать для какой-то конкретной личности, а потом когда-то откажетесь, то ваш отказ прозвучит как гром среди ясного неба. Проситель будет до глубины души обижен, так как вы раньше ему никогда не отказывали, а теперь почему-то вдруг отказали.

Но вы, наверное, в своей жизни испытывали чувство вины, если кому-то в чем-то отказывали. Вы должны понять, что у вас, так же как и любого другого человека, есть полное право отказаться и не делать то, что вы не хотите. Многие так и поступают, присоединяйтесь к ним! Посмотрите на своих кумиров или на преуспевающих людей. Они в очень редких случаях на

просьбы такого рода отвечают «да» и гораздо чаще — «нет». Поэтому постарайтесь с самого начала найти причину для отказа, ведь вы действительно сейчас очень заняты. Однако на практике довольно часто бывают случаи, когда от вас потребуется немного времени и небольшие усилия, чтобы выполнить просьбу, по сравнению с тем временем, которое вы затратите на формулирование мотивированного отказа. Однако и в этом случае сообщите, что в следующий раз вы не сможете уделить человеку время, поскольку у вас срочная работа. В любом случае вам всегда следует сначала оценить, кто к вам обращается с просьбой, как часто бывают или могут быть такие обращения. Вы должны определить, насколько вы действительно сейчас заняты, можете ли отложить свое дело. Кроме того, постарайтесь оценить, а не случится ли так, что вам самому придется обратиться к этому человеку в ближайшее время за помощью или советом.

Поэтому, как говорил классик Дейл Карнеги, лучше с самого начала произнести очень короткое, но очень решительное «Нет». Ведь именно такой ответ поможет вам избавиться от необходимости сделать ненужную работу только из-за того, чтобы удовлетворить чью-то потребность. А главное, в это время вы можете не выполнить свою работу. Вы должны всегда делать ту работу, которая позволяет вам продвинуться в своих собственных делах, соответствует вашим планам и целям. Когда вы заявляете «нет», вы можете сконцентрироваться на своих делах, если четко представляете, чего вы хотите достичь в этой жизни.

Так как же лучше сказать «нет»?

Практика помогла выработать некоторые рекомендации. Во-первых, на первом месте в предложении должно стоять «нет». Если первым будет другое слово, то партнер может подумать, что вас еще можно переубедить, уговорить. Во-вторых, отказ будет звучать



вежливо, если вы произнесете одну из возможных фраз:

- нет, извини, но на переговоры с фирмой «Надежда» в среду я пойти с тобой не смогу, у меня семинар;
- нет, прости, вечером я занят;
- нет, извини, на этой неделе у меня очень заполненный график встреч, поэтому встретиться с тобой не смогу;
- нет, я сейчас занят и принять участие в совещании не могу;
- нет, сегодня подъехать не смогу.

Однако если ваш отказ относится только к данному конкретному случаю, то фраза может быть дополнена, например:

- ..., но принять участие в совещании могу после 13 часов;
- ..., а вот не посетить ли нам его в среду;
- ..., может быть, нам встретиться после совещания;
- ..., если это действительно так важно, то, наверное, лучше подойти к руководителю или его заместителю;
- ..., но, поскольку это срочно и я не могу, то может быть, Владимир Константинович сможет, если он не занят.

Самый простой и эффективный способ вежливого отказа — это выразить понимание чужой проблемы или задачи, а затем убедительно объяснить, по каким причинам вы не можете выполнить эту просьбу. Иногда это потребует мобилизации ваших психологических и эмоциональных сил и качеств. Высказывайтесь просто, ясно и доверительно. Если у вас возникает «боязнь»,

дрошь в голосе, то прорепетируйте перед зеркалом, запишите вашу «тронную» речь на магнитофон.

В жизни довольно часто мы сталкиваемся со скрытым словом «нет», когда нам говорят, «может быть» или «да», но на самом деле наша просьба не будет выполнена. Это, конечно, намного хуже, чем если бы вам первоначально сказали твердое «нет». Конечно, вы уже неоднократно встречались с такими ситуациями, и у вас есть личный опыт.

Следует отметить, что вам придется иногда идти на компромиссы, поэтому последнее слово за вами, как поступить в той или иной ситуации.

### **Неумение кооперироваться**

Другим «поглотителем» времени является незнание или неумение кооперироваться с сослуживцами, коллегами, партнерами и, возможно, это покажется для некоторых странным, с конкурентами. Если вы не умеете кооперироваться, то это приводит к большим дополнительным затратам времени. И наоборот, ваши знания, навыки и умение привлечь на свою сторону заинтересованных лиц позволит значительно сократить временные и иные затраты.

### **Промежуточное время**

В вашей деятельности между выполнением отдельных запланированных работ всегда образуются промежутки времени. Они могут составлять несколько минут или несколько часов, а иногда и дней. Время между двумя основными делами будем называть промежуточным временем.

Попытайтесь использовать промежутки между делами в течение каждого дня с максимальной пользой для решения своих проблем. В обыденной жизни боль-

шинство из нас фактически не замечают наличия так называемых промежутков времени между делами.

Проанализируем, когда появляется первый промежуток времени. Он начинается с момента, когда вы просыпаетесь, а заканчивается, когда вы отправляетесь на работу.

У большинства мужчин это время составляет около сорока минут, а у женщин — больше. Промежутки времени совсем сократить невозможно, однако уменьшить их необходимо. Это возможно, если делать все дела как можно быстрее.

Существуют и другие возможности рационального использования промежутков времени.

В частности, во время выполнения одних дел делать что-то еще параллельно, например во время бритья или нанесения макияжа прослушать урок иностранного языка или обдумать план утренних работ, продумать тезисы выступления для ближайшего совещания или собрания.

Не забывайте о приеме «Съедание слона», который весьма эффективен для решения очень сложных и больших задач.

Как мы уже отметили в главе 3, когда рассматривали прием выполнения дел «Швейцарский сыр», вам всегда необходимо иметь список задач быстрого реагирования. Тогда появление 3–5 свободных минут позволит вам выполнить как минимум одну задачу из списка. При наличии 10 минут промежуточного времени вы можете выполнить две-три задачи быстрого реагирования. Таким образом, вы проделаете «дырки» в деле А-1. Когда на практических задачах вы получите конкретный опыт, сделав несколько десятков «дыр» и «дырочек», то можете с восторгом почувствовать, что задача намного проще, чем она казалась вначале. Выясняется, что задача легка, и ее решение доставляет удовольствие, вы чувствуете себя исполином, который сумел поднять такую глыбу, разбив ее на осязаемые и

реальные части. Часто становится очевидным, что к решению можно подключить своих подчиненных или соисполнителей.

Некоторые менеджеры используют следующий прием использования промежуточного времени. В силу различных обстоятельств вам никак не приступить к выполнению дела А-1, тогда, как только появится первый промежуток времени в 5–10 минут, вы «насккиваете», «набрасываетесь» на дело А-1. Что вы успеете сделать за это время, трудно сказать, но вы ввязались в бой и наверняка сделаете хотя бы одну маленькую дырочку. Возможно, что вы только сумеете выделить две-три задачи быстрого реагирования. Это будут первые шаги, но мы с вами знаем, что дорогу осилит идущий!

Может случиться так, что вы плавно перейдете из промежуточного времени в основное и даже это не ощутите.

Если вы проанализируете свой рабочий день, то заметите, как много существует моментов, когда вы можете эффективно использовать промежуточное время.

Что можно сделать за 5, 10, 15 минут? Оказывается, не только что-то, но и сделать определенные дела. Например, если вы творческий работник, то за несколько свободных минут можете обдумать предположительные пути или варианты подходов к решению задач.

А можно ли что-то сделать за одну свободную минуту? Как отмечал Алан Лакейн: «Вы можете значительно продвинуться в исполнении ваших жизненных программ, если готовы воспользоваться каждой свободной минутой, которая попадает на вашем пути, и превращать ее в трамплин для прыжка к вашим целям». Действительно, как было отмечено в главе 3, при наличии списка задач быстрого реагирования вам просто необходимо помнить, какие шаги требуется сделать для решения этих задач. Если вы поставили цель — изучение иностранного языка, то одной минуты вполне доста-

точно, чтобы прочитать и несколько раз повторить слово или даже предложение. А гимнастику для мышц лица можно выполнять во время приготовления пищи, когда вы едите в лифте, когда слушаете радио или звоните по телефону.

## Как использовать промежуточное время в пути

Например, вы утром выходите из дома и направляетесь на работу на городском транспорте. Во время поездки вы можете разгадывать кроссворд или сделать дела быстрого реагирования, которые можно выполнить и вне офиса или рабочего места. Лучше, конечно, просмотреть отчет, технический журнал, продумать план выступления на совещании, составить либо уточнить план работ на сегодняшний или ближайший рабочий день, повторить иностранные слова, фразы, прослушать магнитофонные записи учебных курсов, то есть использовать данный промежуток времени продуктивно.



## Как использовать перерывы для кофе, чая и перекуры

Перерывы для приема кофе или чая — очень удобное время для того, чтобы и немного отдохнуть. Этого времени, в общем-то, достаточно для расслабления мышц лица, шеи, небольшой умственной гимнастики. Но допустим, что вы не слишком перенапряглись. Может быть, повторить несколько иностранных слов или фраз? В Америке давно идет борьба за здоровый образ жизни, и курильщиков становится все меньше и меньше, но в России и странах СНГ, к сожалению, это не так. Курят не только в курилке, но и в других местах. Курят группами и по одиночке, однако время перекуров можно эффективно использовать для реализации некоторых задач быстрого реагирования.

## Выводы и рекомендации

Уделите внимание и время для выявления ваших характерных «ловушек», в которые вы часто попадаете.

Определите, каковы ваши основные «поглотители» вашего времени.

Разработайте приемы, которые позволят вам существенно сократить количество «ловушек» и «поглотителей» или, по крайней мере, уменьшить временные потери.

Старайтесь рационально использовать промежуточное время.

## Глава 6

# Средства для планирования времени

*Два величайших тирана на земле:  
случай и время.*

М. Гердер

При выборе средств для планирования необходимо понять, кто вы, к какому типу людей вы относитесь.

В зависимости от ваших особенностей, склонностей и предпочтений, как отмечает Джулия Моргенстерн, вы относитесь либо к зрительно-осязательному типу людей, либо к линейно-цифровому.

### **Признаки первого типа людей:**

- вам думается лучше, если под рукой имеется бумага, ручка или карандаш;
- информация запоминается лучше, если вы излагаете ее в письменном виде;
- вам интересно рассматривать страницы с записями, чтобы увидеть или восстановить события во времени;
- у вас выработалась привычка запоминать, в каком месте страницы вы записали информацию;
- вы группируете перечень дел по темам, но не согласно хронологии, очередности или с учетом приоритетности;
- вы продолжаете хранить старые записные книжки и с удовольствием их периодически рассматриваете;

- вы уверены, что компьютерные технологии, связанные с планированием времени, являются громоздкими, неуклюжими и в свою очередь сами требуют значительных временных затрат.

### Признаки второго типа людей:

- вам думается лучше, если вы набираете текст на клавиатуре компьютера или пишущей машинке;
- вам проще искать нужную информацию по слову или по первой букве, чем вспоминать, где вы ее записывали;
- вам вполне достаточно посмотреть на экран с расписанием на день, неделю или более, чтобы представить себе хронологию событий;
- вы лучше запоминаете запланированные дела по датам, дням недели или времени суток;
- вы группируете дела и задачи в соответствии с их приоритетом, очередностью и хронологическим порядком, а не согласно тематике или возникающим ассоциациям;
- вы держите в уме, что необходимо сделать завтра, а не сегодня или какие дела можно перенести на другую неделю, и не оглядываетесь на дела, которые вы уже сделали за прошедшие дни;
- вы не испытываете никаких неудобств при работе на компьютере или другой электронной технике.

В настоящее время существует большое количество инструментов для планирования целей, задач и работ. Эти инструменты могут быть на бумажном носителе или представлять собой различные варианты электронных органайзеров или программ, реализованных на компьютере. Вполне возможно, что вы уже в своей практической деятельности применяли один или несколько вариантов сочетаний различных инструмен-



тов. А результат? Для большинства, причем преобладающего большинства, результат был негативным. В чем причина? Возможно, вы совершили одну из ошибок:

- вы не смогли подобрать тот инструмент, который был бы удобен, а главное подходил бы лично вам;
- вы недостаточно изучили его особенности и специфические функции;
- вы не сделали данный инструмент единственным местом фиксации ваших целей, планов и задач, чтобы однозначно полагаться только на него и доверять только ему.

Практический опыт показал, что из многих существующих инструментов каждый выбирает для себя один, два, максимум три инструмента.

Какие же типы планировщиков наиболее часто используют сегодня?

## Типы планировщиков

Целесообразно выделить и рассмотреть пять видов планировщиков:

- специализированные бумажные планировщики;
- специализированные планировщики на другой основе;
- настенные и настольные календари;
- портативные электронные устройства;
- компьютерные программы для планирования долгосрочных, среднесрочных и текущих целей и задач.

Специализированные бумажные планировщики:

- простые и пружинные блокноты;
- простые записные книжки;

- записные книжки с взаимозаменяемыми бумажными блоками или бланками;
- бумажные органайзеры;
- бумажные «тайм-менеджеры»;
- бумажные ежедневники;
- бумажные еженедельники;
- бумажные ежегодники;
- дневники;
- самодельные листы или папки органайзеры.

Специализированные планировщики на другой основе:

- «волшебный экран»;
- восковые планшеты;
- листок на пластиковой основе.

Настенные и настольные календари:

- простые, планшетные и пружинные настенные календари;
- настольные отрывные, перекидные, планшетные календари.

Портативные электронные устройства:

- электронные «тайм-менеджеры»;
- электронные органайзеры;
- электронные записные книжки;
- электронные дневники;
- телефоны.

Компьютерные программы для планирования долгосрочных, среднесрочных и текущих целей и задач:

- бытовые;
- специализированные планировщики.

А также настенные и настольные (планшетные) календари.

Настенный календарь в основном предназначен для перспективного планирования на неделю, месяц или даже год. Обычно эти календари имеют сетку времени по месяцам, неделям и дням. Настенные календари обладают наглядностью, просты и удобны в работе.

Кроме того, их можно использовать как очень удобное средство коммуникации. На настенном календаре ваши сотрудники или члены семьи, если он висит в квартире, делают необходимые пометки. В этом случае на работе или дома назначается ответственный за расписание сотрудник или кто-то из членов семьи, основными задачами которого является отслеживание, уточнение и согласование всех дел.

Существенным недостатком настенных календарей, прежде всего, является то, что они практически не позволяют планировать и фиксировать текущие дела, с последующей декомпозицией и назначением ответственных исполнителей и фиксировать выполнение этих дел.

Другой недостаток настенных календарей — они не предназначены для перевозок и неудобны для перемещений даже внутри одного здания.

Настольные календари можно подразделить на два типа: планшетные и перекидные.

Настольные планшетные календари изготавливаются нескольких видов и используются, прежде всего, для текущего планирования, ежедневного и еженедельного, реже для более длительных периодов. Эти календари могут иметь сетку времени по месяцам, неделям и дням, а каждый день имеет сетку и по часам. Очень часто настольные календари имеют сетку времени в 15 и 30 минут, а иногда интервалы времени не проставляются.

Настольные планшетные календари по сравнению с настенными имеют такую же наглядность, тоже просты и удобны в работе при планировании и фиксации результатов.

Перекидные настольные календари выпускаются ограниченным количеством видов и, как правило, имеют тематическую направленность. Возможность делать записи, связанные с планированием, значительно ограничены, поскольку практически нет свободного места для записей.

Если ваш рабочий день вы проводите в основном в офисе и у вас есть свое рабочее место, то лучше всего иметь свой настенный или настольный календарь и, кроме того, желательно — записную книжку.

Записные книжки изготавливаются самых разнообразных типов, видов и размеров.

Они используются, прежде всего, для текущего планирования, ежедневного и еженедельного, реже для более длительных периодов. Эти записные книжки имеют сетку времени по месяцам, неделям и дням.

Записные книжки имеют специальные разделы, например: дни недели, даты, основные события и т. д. Они, по сравнению с настенными и настольными календарями, имеют меньшую обзорность и наглядность. Однако записные книжки более просты и удобны в работе при планировании и фиксации результатов, а также при подготовке к выполнению дел.

Записные книжки бывают с постоянными или взаимозаменяемыми бумажными блоками или бланками.

Простые записные книжки наиболее доступны в обыкновенных и специализированных магазинах.

Блокноты можно подразделить на два типа: простые и пружинные.

В настоящее время изготавливаются несколько видов простых и пружинных блокнотов. Они, прежде всего, используются для текущего и ежедневного планирования и очень редко для более длительных периодов. Эти блокноты имеют сетку по дням, каждый день имеет сетку по часам по 30 и 15 минут. В некоторых блокнотах интервалы времени не проставляются.

Отличительной особенностью блокнотов, можно подчеркнуть, являются небольшие габариты, за исключением пружинных блокнотов большого формата.

Бумажные органайзеры можно использовать как записную книжку, как дневник повседневных дел, адресную книгу и, конечно, как «планировщик» для составления долгосрочных и текущих планов и их последующего контроля.

Бумажные «тайм-менеджеры» у специалистов на Западе давно пользуются популярностью, поскольку в них предусмотрена фиксация всех необходимых вопросов, а именно постановка долгосрочных, среднесрочных целей, декомпозиция целей и задач, ежегодное, ежемесячное и ежедневное планирование и т. д.

Бумажные ежедневники, еженедельники, ежегодники знакомы практически всем, кто занимался и занимается планированием. Их всегда можно купить, они широко представлены в продаже и имеются в довольно большом ассортименте.

Однако самым простым, наглядным и привычным является обычный школьный дневник. Каждый невольно вспоминает школьные годы и свои многочисленные истории с дневниками. Автору известны многие ученые, преподаватели, которые до сих пор применяют этот относительно удобный инструмент. Дневники всегда в продаже в разнообразном ассортименте. Они в настоящее время являются самым дешевым инструментом планирования.

Возможно, уважаемый читатель, лично вас по каким-то причинам не устраивает ни один из упомянутых инструментов, тогда вы можете с учетом преимуществ перечисленных планировщиков создать свой. Листы-шаблоны или папки-органайзеры, сделанные своими руками, особенно с помощью компьютера, могут полностью удовлетворить ваши притязания. Вы персонально для себя выбираете размер, толщину, материал, обложку, дизайн, цвета страниц по разделам и, наконец, структуру и содержание разделов.

Для планирования, особенно текущего, можно применять специализированные планировщики, основан-

ные на новых принципах записи информации. К ним можно отнести «волшебный экран», восковые планшеты, листки на пластиковой основе. Эти инструменты занимают немного места, просты в обращении и недорого стоят при сравнительно большом сроке эксплуатации. Это могут быть:

- самодельные отдельные листы, выполненные на компьютере или папки-скоросшиватели с аналогичными листами на неделю, декаду, месяц;
- самодельные органайзеры.

Современные портативные электронные устройства обладают существенными преимуществами по сравнению с другими инструментами. Прежде всего, они легкие, компактны, позволяют хранить очень большой объем как оперативной, так и справочной информации (адреса, телефоны, справочные базы данных, личные данные и т. д.). Очень важным преимуществом портативных электронных устройств является простота, удобство и скорость поиска интересующей информации.

Электронные «тайм-менеджеры», органайзеры, записные книжки, дневники и телефоны все больше и больше применяются в нашей повседневной жизни.

Для планирования долгосрочных, среднесрочных и текущих целей и задач активно используются компьютеры и компьютерные программы.

Фактически все фирмы теперь имеют компьютеры, много предприятий и организаций обладают локальными сетями с выходом в зарубежные компьютерные сети. Никого уже не удивит работой специалистов и домохозяек в сети Интернет.

Компьютерные программы позволяют наиболее быстро, по сравнению с другими планировщиками, решать задачи планирования, распределения подзадач как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками.

Специализированные планировщики — это компьютерные программы, предназначенные для решения конкретных задач.

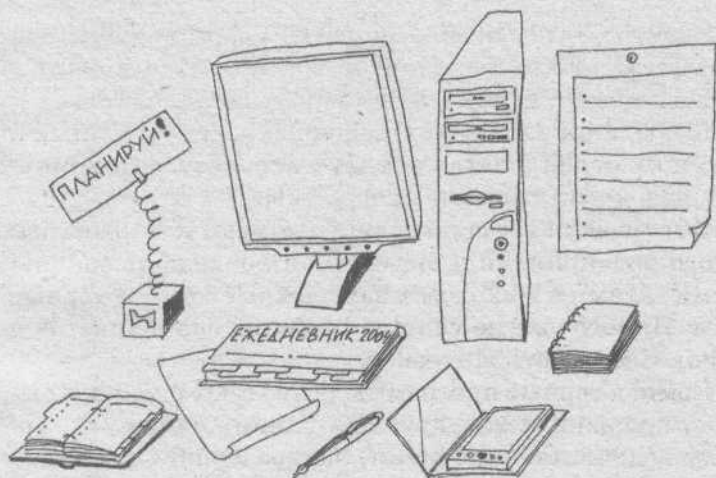
Бытовые планировщики — это компьютерные программы, предназначенные для решения задач, связанных с вопросами, которые возникают в быту.

Например, на сколько персон можно подготовить фуршет, исходя из того, что имеется в наличии у хозяйки в настоящий момент времени в холодильнике, какие блюда можно приготовить из этого.

Процедуры планирования и контроля выполнения текущих дел достаточно подробно были рассмотрены в главе 2.

Сегодня на рынке появляется все больше подобных инструментов, каждый из них имеет свои особенности и преимущества.

Выбор инструмента «планировщика» зависит от вашей профессиональной деятельности, объема, периодичности и степени детализации подробностей заносимой в него информации.



Целесообразно приобретать инструмент в комплекте с калькулятором и ручкой, чтобы вовремя фиксировать важную информацию и делать при необходимости расчеты. При выборе обязательно уделите внимание дизайну и эргономическим характеристикам. Это очень важно, поскольку, с одной стороны, это элемент вашего личного имиджа, а с другой — вам должно быть удобно и приятно с этим предметом работать.

## Система управления электронным документооборотом

В основе успешного бизнеса любой фирмы лежит правильность и своевременность принятия решений руководством фирмы, гибкое реагирование на изменения ситуации на рынке или на предприятии. Постоянный рост объемов информации, необходимой для принятия управленческих решений, приводит к тому, что приходится получать, обрабатывать и хранить документы в большем количестве, чем раньше. Традиционные методы работы с документами становятся в данном случае малоэффективными. Решению этой задачи активно способствует динамичное развитие современных компьютерных и сетевых технологий. По экспертным оценкам, применение электронного документооборота способствует росту производительности труда сотрудников на 25–50 %, а время обработки одного документа сокращается более чем на 75 %.

Поэтому неопределимую роль в деятельности любого предприятия играет эффективная система управления электронным документооборотом (СЭД), обеспечивающая бесперебойную циркуляцию его бизнес-потоков.

Некоторые фирмы бурно развиваются, но с увеличением рынка сбыта, объема и номенклатуры предлагаемых товаров и услуг теряется гибкость реагирования на изменение рынка, вследствие чего дальнейший рост



останавливается. Правильно организованный документооборот, как система контроля и управления, позволяет избежать таких «болезней роста».

Не стремитесь внедрить всю систему сразу. Такой путь почти гарантирует вам неудачу. Причина — неготовность компании перейти на новый ритм работы; люди должны постепенно созреть для перемен, и этот процесс нельзя ускорить искусственно. Лучше всего внедрять СЭД поэтапно, с тем чтобы менеджеры и персонал регулярно получали в свое распоряжение следующий кусочек уже работающей системы.

Первое, что нужно сделать, — создать команду по внедрению. В нее, кроме консультантов, входят менеджеры из разных подразделений компании и IT-специалисты — «айтишники». По завершении проекта менеджеры разойдутся по своим рабочим местам, а «айтишники», набравшись опыта работы с системой, будут ее обслуживать.

Другой важнейший шаг по внедрению СЭД — разработка стратегии и плана внедрения. Основной критерий планирования — чтобы через определенный промежуток времени было что-то внедрено, иначе моральный дух в компании неизбежно начнет падать. Четкий план внедрения системы не только задает ориентиры в работе, но и дисциплинирует руководство компании, которое частенько по ходу проекта пытается пересмотреть изначально поставленные цели. Наконец, надо решить вопрос о поддержке системы, после того как она будет внедрена. Речь идет как о техническом администрировании (сервера, базы данных, самой системы), так и о наращивании, развитии системы по мере роста вашего бизнеса. Можно нанять для этой работы консультантов, но она по силам и IT-специалистам компании, которые участвовали в проекте по внедрению.

При выборе СЭД необходимо обратить внимание на следующие основные моменты:

- функциональность и гибкость системы;
- открытость и масштабируемость системы;
- возможность дальнейшей модернизации и наращивания мощности системы (в том числе самостоятельного);
- интегрируемость с другими корпоративными системами;
- возможность распределенной удаленной работы и взаимодействия с другими филиалами.
- Общая характеристика фирмы-разработчика (поставщика) системы (опыт комплексного решения подобных или более сложных задач, обеспечение всех этапов обследования предприятия, внедрения системы, обучения пользователей, сопровождения и развития системы, является ли фирма непосредственным разработчиком системы, есть ли у нее сервис-центр, квалификация специалистов, территориальное расположение и др.).

## Глава 7

# Контроль времени

*Человек, который понапрасну теряет время, сам не замечает, как стареет.*

Е. Шварц. Сказка о потерянном времени

Человечество во все времена пыталось и пытается до сих пор понять сущность времени. Однако оставим этот вопрос философам. А пока попытаемся понять, что такое время лично для вас. Вы уже давно поняли, что время — это переменная величина, которая зависит от многих причин. Например, вы увлечены решением очень интересной производственной или бытовой задачи, и, о чудо, время пролетает почти мгновенно. Вам поручили нудное, рутинное, неинтересное дело, и время как будто замерло, течет еле-еле. Как показали часы, вы в обоих случаях работали одинаковое астрономическое количество часов. Однако в первом случае вы испытывали подъем, чувство удовлетворения от работы, а во втором оказались выжатыми как лимон и, кроме отрицательных эмоций, больше ничего не получили.

Ваша оценка времени обычно основывается на личных ощущениях и практическом опыте. Чем больше человек живет на Земле, тем более внимательно он относится ко времени. Давно уже появились афоризмы, говорящие, что время дороже денег. С каждым новым поколением возрастает понимание ценности времени.

Цена времени включает:

- потенциальные ценности тех дел, которые вы могли бы сделать за фиксированный промежуток времени, если бы выполняли другие дела;

- выгоды, которые вы бы могли получить, если бы выполняли другое дело или же несколько других дел.

С возрастом и накоплением жизненного опыта вы начинаете по-другому относиться ко времени. С годами вы начинаете все более ценить и понимать его сущность и переменчивость.

Еще раз подчеркнем важность, актуальность и уникальность этого ресурса. Время часто сравнивают с деньгами, например и то и другое не имеет существенной значимости, пока вы не обратили их во что-то зримое, осязаемое, ощущаемое. Ценность интервала времени соизмерима с конечным результатом, которого вы добиваетесь, выполняя какие-то работы.

Если человек не имеет определенных целей, то он всегда ценит время намного меньше по сравнению с теми людьми, кто имеет цели, и еще меньше по сравнению с теми, кто имеет более высокие цели.

Следует подчеркнуть, что ресурс времени всегда ограничен. Каждый человек чувствует его ценность по-своему. Оценка времени, которую вы делаете, является прекрасным показателем, чего вы достигаете.

Ваш полученный и накопленный опыт по оценке времени, как правило, показывает, что время, затраченное на одинаковую работу разными людьми, воспринимается последними не одинаково. Как вы уже заметили, субъективная длительность выполнения работ у разных людей будет разной. Но даже одинаковая работа, выполняемая одним и тем же человеком, в зависимости от внешней среды, окружающей обстановки, времени года и суток и его настроения, будет восприниматься разной по продолжительности.

## Время — деньги

Народная мудрость гласит: «Время — деньги». И это совершенно справедливо. Ваше время имеет опреде-

ленную стоимость. Каждый человек, независимо от занимаемой должности, положения в обществе, имеет одинаковую и очень ценную валюту. У вас, так же как и у любого другого, в течение суток есть 86 400 секунд. Из них появляются минуты, затем часы, а далее день, и все повторяется с начала. Этот временной бюджет не может быть превышен, он всегда ограничен 24 часами, и нельзя взять в кредит или занять немного времени. Каждый день вы решаете задачу, как наиболее эффективно «вложить» эту валюту. Проанализируйте всего один день, например вчерашний. Восстановите в памяти, что вы делали утром, днем, вечером, какие выполняли работы, каких добились результатов. Если все было хорошо, успешно — прекрасно, а если что-то не так, то вы сегодня можете не повторять вчерашних ошибок.

Сейчас появилась расхожая фраза — «Время дороже денег!». С одной стороны, она, наверное, справедлива, а с другой стороны — не совсем. Все зависит от того, что мы делаем или можем сделать за это время. Скорее всего, сегодня будет более точной формула:

$$\text{Время} = \text{деньги} + \text{деньги.}$$

Это, прежде всего, связано с тем, что в современном бизнесе произошли значительные качественные изменения. Резко сокращаются жизненные циклы товаров, особенно это заметно в бытовой технике, в телефонии, в компьютерной и множительной технике, в телевидении. Возрастает конкуренция, «старые» услуги реализуются в других товарах, например в телефонах мобильной связи, появляются встроенные фото- и видекамеры, обеспечиваются функции компьютера. Технические решения и маркетинговая политика фирм идут рука об руку. Все жестче становятся требования к дизайну, технологии изготовления и постоянному совершенствованию производства. Сегодня в конкуренции выигрывает тот, кто быстрее других

выпустил на рынок свой товар или предложил и внедрил новую услугу. Время, и еще раз время, становится все более важным или, как в формуле, написанной выше, деньги плюс дополнительные деньги могут компенсировать время в традиционной формуле «время — деньги».

Вполне очевидно, что вы должны очень бережно относиться к своему самому главному богатству — времени. Вы должны понять, прочувствовать: деньги — это время. Да, действительно, когда вы зарабатываете рубль, то расходуете время.

## Контроль времени

### Как и зачем контролировать время?

Прежде всего, необходимость контроля времени не всегда очевидна. Например, во время перекуров можно увлечься и проговорить очень долго, особенно если накануне были интересные события. Время необходимо брать под контроль, чтобы целенаправленно и эффективно использовать, в противном случае не вы будете управлять событиями, а события будут управлять вами. Если вы подружитесь со временем и научитесь его хорошо контролировать, то у вас окажется много свободного времени, которое вы сможете распределить по своему усмотрению. Совсем неплохо иметь любой дополнительный ресурс, особенно самый дорогой на свете.

В основе контроля времени лежит, конечно, планирование, прежде всего, ежедневное и оперативное. Особое значение имеют теоретические знания в области планирования и практические навыки и умения. Только в этом случае вы можете рассчитывать на максимальные результаты. Составление планов и особенно расписаний на следующий день должно быть вашей потребностью так же, как ежедневное умывание.

Можете ли вы оценить стоимость одного часа, одной минуты своего рабочего времени, если у вас восьмичасовой рабочий день? Наверное, да. Допустим, вы получаете за год 50 000 рублей, тогда стоимость одного часа составит 25 рублей 61 копейку, а одной минуты — 42,69 копейки. Если ваш годовой доход составляет 100 000 рублей, то стоимость одного часа составит 51 рубль 23 копейки, а одной минуты — 85,23 копейки. Если оценить стоимость часа работы за период в 30 лет, то в первом случае это составит 187 500 рублей, а во втором — 375 000 рублей. Хорошие цифры, не правда ли?

Какая часть вашего общего времени используется эффективно, а какая нет?

Эти вопросы и ответы на них очень важны.

Давайте определим стоимость убытка от неквалифицированного сотрудника, если он прогулял (просидел, пролежал), в общем, потерял один час рабочего времени, то есть рассчитаем этот ущерб в денежном выражении.

А если теперь определим стоимость убытка фирмы от бездействия квалифицированного сотрудника, работающего с применением дорогостоящих технических средств. Например, рассмотрим деятельность специалиста, работающего на компьютере. Результат анализа такой картины будет совсем не радостным.

Это, прежде всего, упущенная выгода фирмы, которая обычно в десятки, сотни, а иногда и в тысячи раз превышает заработную плату конкретного работника. Подсчитали? Прекрасно!

А теперь попробуйте определить стоимость потраченного часа *вашего* времени.

Учтем ваше образование, стаж и опыт работы — это капитал, накопленный в прошлом, и чем его больше, тем ваш час дороже. Учтем и перспективы: сколько вы еще можете сделать для себя, для семьи, для всех, кто вам дорог. Чем больше этих возможностей, тем, естественно, обиднее за каждый час, потраченный впустую.

Между тем, таких часов в вашей жизни достаточно много. Причем, что самое печальное, в отличие от денежных потерь *потери времени невозобновляемы*.

Все вышесказанное — преимущественно для тех, кто еще не забеспокоился о состоянии своего бюджета времени. Для тех, кого это интересует, приведем простые формулы расчета стоимости часа и минуты *вашего* рабочего времени.

Стоимость часа вашего рабочего времени в денежном эквиваленте может быть определена по следующей формуле: свой годовой доход умножаете на коэффициент, который лежит в диапазоне 1,1–1,5 (возможные премии, надбавки и т. п.), и это произведение делите на количество рабочих часов в году.

Стоимость минуты вашего рабочего времени в денежном эквиваленте может быть определена по следующей формуле: стоимость часа вашего рабочего времени разделите на 60.

Полученные результаты позволяют оценивать целесообразность и эффективность выполнения предлагаемых работ. Если у вас есть подчиненные, то вы можете распределять задания между ними с учетом их должности, окладов и опыта работы.

Вы должны постоянно осознавать свою значимость и понимать, что ваше время стоит дорого и стоимость его постоянно увеличивается с повышением ваших знаний и квалификации.

Надеемся, что существование и актуальность проблемы организации времени стали более заметны. Но есть и другое состояние: проблема уже ощущается (какое там ощущается! — телефоны раскаляются, сроки поджимают, голова пухнет от информации... эх, кабы в сутках было 48 часов, а не 24...). Да, так вот проблема ощущается, но на нее давно махнули рукой — ничего тут сделать невозможно, работа такая, да и вообще — что тут еще можно улучшить, и так минуты лишней ни на что не выкроить.



Смеем вас уверить — это глубокое заблуждение. Нет такого процесса, который нельзя было бы усовершенствовать! Накоплено немало способов организации времени, и кто сказал, что вы уже успели безуспешно попробовать именно те, которые вам наиболее подходят по складу характера и роду занятий? Следует сразу заметить, что большинство популярных сейчас импортных методик организации времени рассчитаны на определенный тип личности: упорядоченный, аналитический и т. д. Такое положение далеко не нормально и создает очень вредное убеждение: что есть люди, предрасположенные к организации собственного времени, а есть не предрасположенные.

Непонятно только, чем неуравновешенные, импульсивные люди хуже других, почему свое время они должны ценить меньше, чем другие, и почему им не следует прикладывать усилий к организации собственного времени. Другое дело, что методы этой организации должны быть иными, более соответствующими их складу характера. Разработка способов, подходящих для таких людей, — чрезвычайно интересная область исследований.

## **Хронометраж**

Известно, что, когда получаешь удовольствие, время пролетает незаметно. Следовательно, ваше отношение к происходящему непосредственно влияет на субъективное отношение ко времени. Все вы знаете «легкие» и «тяжелые» дни недели и месяца. Прежде всего, нам необходимо измерение фиксированных промежутков времени, например: один астрономический и один учебный час.

Время необходимо не только постоянно измерять, но и отображать, с этой функцией успешно справляются часы: башенные, городские, настенные, наручные, на экране мобильного телефона, в компьютере и т. д.

## Выводы и рекомендации

Из всего сказанного можно сформулировать некоторые выводы о том, что вам необходимо делать:

- во всем желательно стремиться к максимальным результатам;
- всегда стараться выполнять больше;
- прилагать усилия, чтобы получать удовольствие;
- пытаться избегать страданий.

Основной упор целесообразно делать не на усилиях, а на результатах при достижении поставленных целей.

К проблеме измерения времени российская и зарубежная наука относятся по-разному, а точнее сказать, диаметрально противоположно. Как мы уже рассматривали в главе 3, американские ученые считают, что нецелесообразно вести подробный учет времени. Наши отечественные специалисты, начиная с известного ученого А. А. Любищева, рекомендуют вести детальный хронометраж.

Естественно, вам необходимо знать, как вы используете свой ресурс времени в настоящий момент. Проанализируйте свой рабочий день. На что приходится основные временные затраты? Каковы интервалы между выполнением работ? Сколько чистого времени требуется на выполнение той или иной задачи?

## Глава 8

# Создаем свою систему тайм-менеджмента

*Время — великолепный учитель,  
но, к сожалению, оно убивает своих учеников.*

Г. Берлиоз

### Предварительная фаза планирования

Анализ первоисточников, связанных с непосредственным процессом составления индивидуальных расписаний, позволяет сделать некоторые выводы.

Прежде всего, при составлении расписания необходимо выделить несколько этапов работ, а именно:

- выбор носителя;
- разработка формы (таблицы, бланка) расписания;
- формулировка критериев успешности выполнения дел;
- определение методов контроля.

Нет никого сомнения, что вы имеете практический опыт составления плана дел и расписания на день. Этот опыт значителен, так как в школе вы вели дневник, в котором было расписание по дням недели и по урокам. Затем вы в той или иной степени подробности планировали каждое свое дело. Теперь ваша задача — подойти к этой проблеме с точки зрения оптимизации своих усилий. Как сделать больше дел за известное время или как качественно сделать определенные дела

за минимальный срок. Например, если у вас есть несколько свободных часов, то их можно потратить на одно или несколько дел. В свободное от основной работы время ведь можно очень быстро помыть посуду. Возможно, но совсем не тщательно и даже не очень чисто, хотя достаточно быстро.

После того как вы выберете форму, бумажный или иной носитель информации, необходимо сделать следующее. Определить для себя дату, начиная с которой, вы будете фиксировать все дела, переезды, прием пищи, сон и свободные промежутки времени в течение одной или двух недель.

В науке это называют хронометражом деятельности за день либо «фотографией» рабочего дня.

## Составляем расписание

**Законы ритмов.** В нашей жизни наблюдается ритмичность, как и во многих процессах, происходящих на Земле и в нашем организме в частности. Это приливы и отливы в морях и океанах, восход и закат солнца, смена времен года и многое, многое другое. Ваша задача — зная свои биологические ритмы, составлять расписание с учетом индивидуальности.

Работоспособность человека в течение суток обычно изменяется по физиологически обусловленной М-образной кривой, на которой имеются два четко выраженных пика активности. Эти пики соответствуют максимальной работоспособности в период между 10 и 12 часами и 16 и 18 часами. Минимальная работоспособность, как правило, приходится на 14 часов, а после 18 часов наблюдается спад деловой активности.

Но это общие тенденции, которые наблюдаются у большинства, однако каждый человек индивидуален и имеет свою кривую М.

Кроме того, давно известно, что почти все люди могут быть отнесены либо к «жаворонкам», либо к «совам».

«Жаворонки» просыпаются рано утром, в первой половине дня чувствуют себя бодрыми и энергичными. Работоспособность в этот интервал времени у них высокая, но вечером падает, затем наступает сонливость, и они рано ложатся спать. «Утро вечера мудренее» — это их главный девиз.

«Совы» засыпают, как правило, довольно поздно и просыпаются, естественно, поздно. Они встают с трудом, поскольку глубокий сон у них наступает утром. Работоспособность «сов» нарастает постепенно в период от обеда к вечеру.

Ученые выделяют и третий тип людей — это аритмики, работоспособность которых практически одинакова в течение дня. К этому типу в основном относятся люди, занимающиеся физическим трудом.

Определение типа людей очень важно для каждого, кто держит сейчас эту книгу. В свое время учеными было установлено, что 45 % людей очень плохо приспособляются к изменению суточных графиков работ. Следует подчеркнуть, что в зависимости от того, к какому типу людей вы относитесь, в большой степени определяется выбор или пересмотр вашей профессиональной деятельности. Например, в работе операторов крупных объектов, где практически все функциональные задачи решает автоматика, информационная и эмоциональная нагрузка невелика. Монотонность в работе, редкие, незначительные изменения показаний приборов вызывают у операторов состояние апатии, снижение бдительности, что приводит к сонливости. В таких ситуациях операторы могут пропустить сигналы, или неадекватно на них среагировать. Известны случаи, когда операторы «отключались» на полминуты или почти на минуту, не замечая и не сознавая этого.

Анализ происшествий в атомной промышленности, на железнодорожном, морском и речном транспорте, на крупных промышленных предприятиях показал, что наибольшее количество катастроф происходило в

ночное время. Минимальная производительность и минимальная бдительность приходится на временной промежуток от часа до трех часов ночи.

Французский ученый-хронобиолог выступал категорически против дальних ночных поездок на отдых. С одной стороны, пустые дороги и шоссе, но с другой стороны, очень низкий уровень внимания и низкая работоспособность приводят к серьезным авариям.

Ваш индивидуальный ритм может значительно отличаться от начала и окончания рабочего дня, установленного обеденного перерыва на производстве или в фирме. Поэтому вам необходимо разработать программу исследования личных биоритмов, которая позволит вам выяснить, как изменяются ваша работоспособность, производительность, внимание в течение дня, по дням в неделю и по месяцам. Самым простым способом будет включение этих замеров в ежедневный план проведения хронометража. Как проводить хронометраж, мы рассмотрим позже. После проведения недельных замеров постройте свою кривую М. Сравните индивидуальные результаты с той зависимостью, которая наблюдается у большинства людей.

Полученные результаты очень важны, поскольку вы теперь сможете адаптироваться к режиму работы производства или фирмы, где вы трудитесь. Некоторые руководители подстраивали или подстраивают работу подчиненных под свой биологический ритм. Например, Сталин организовывал совещания поздно ночью, а некоторые современные руководители фирм на Западе начинают работу со своими топ-менеджерами в пять часов утра.

**Равномерность загрузки по часам.** Зная общие законы движения в природе, в том числе и выполнения запланированных дел, целесообразно работать равномерно. Здесь уместно провести аналогию с движением автомобиля.

Ваши усилия, творческие или физические, будут иметь максимальную эффективность, если в течение дня вы будете трудиться без «ускорений» и «торможений». Поэтому практической рекомендацией является по возможности равномерная загрузка по часам.

**«Уплотнение» расписания.** Когда вы сформируете план работ, то, возможно, а скорее всего наверняка, у вас останется часть дел, которые не попадут в расписание.

В этих случаях рекомендуется «уплотнить» расписание.

Рассмотрите варианты совмещения двух и более дел. Например, во время уборки, наведения порядка, и т. п. вы прослушиваете курс иностранного языка. Однако если в течение каждого дня вы будете выполнять несколько дел одновременно, то рано или поздно наступит психологическая усталость. Поэтому рекомендуется не злоупотреблять этим приемом.

Составляя расписание на ближайший день, целесообразно учитывать накопленный опыт многих бизнесменов, менеджеров и руководителей среднего звена. Например, нельзя планировать больше 3–4 встреч, можно провести максимально 10–15 телефонных разговоров, либо 1–2 совещания, либо беседы не более чем с четырьмя подчиненными (от 10 до 45 минут на каждую беседу).

## Дополнительные рекомендации

Возможно, вам приходится делать довольно много дел в течение дня. Большинство специалистов детально планируют только крупные проекты и не учитывают ни средних, ни мелких дел. Как показывает практика, мелкие дела отнимают больше времени и сил, чем средние и большие. Этот вывод непосредственно следует из принципа Парето (80 % времени тратится на произ-

водительные дела, а это, как правило, мелкие дела). Основное время необходимо использовать на формулирование новых задач и разработку новых направлений, стратегий для достижения целей, разработку планов. Согласно классическому подходу, 60 % рабочего времени желательно тратить на составление долгосрочных и среднесрочных планов и разработку стратегий по их реализации.

Если вы менеджер, то количество больших и маленьких дел в день может достигать 40–50 и более. В этом случае необходимо не только тщательно планировать свою работу, но и вести учет завершенных и не завершенных дел и работ. Разумная степень подробности каждого дня, зафиксированная вами в событиях, результатах работы, принятых решениях, делегированных делах, позволит вам держать под контролем все события и постоянно совершенствовать свою деятельность. Одним из эффективных методов является хронометраж. Общеизвестна одна закономерность: как только вы начинаете учитывать свое время и дела, которые были сделаны или не сделаны, то практически сразу повышается результативность вашей работы вообще. Если вы сделаете хронометраж своей привычкой, то результаты вашей деятельности могут превысить все позитивные ожидания. Однако прежде чем приступать к хронометражу, вам необходимо решить, что конкретно вы хотите улучшить в своей работе. Для этого выберите количественные показатели или только один показатель и начинайте его учитывать. Например, это будет подсчет производительного и непроизводительного времени за рабочий день либо время, затрачиваемое на важные и срочные дела, важные и несрочные дела, либо коэффициент, учитывающий отношение производительного суммарного времени к длительности рабочего дня.

Самым оптимальным способом будет составление своего бланка учета времени, в котором вы выделите те



графы, которые лично для вас представляют интерес. Следующим моментом будет введение сокращений или использование аббревиатур. Например, начало времени выполнения конкретного дела — нач., окончание — ок., телефонные переговоры — тф. и т. п.

Целесообразно ввести систему значков, например, после тф. рисуется стрелочка вверх, которая свидетельствует, что инициатором звонка были вы, а если стрелочка направлена вниз, то это значит, звонили вам.

Система сокращений, введение символов, значков значительно сокращает время на фиксирование событий, а если ее создали вы сами, то и запомнить элементы вам будет проще, чем если вы заимствуете их у кого-то.

По мере накопления опыта при ведении хронометража наступит момент, когда вы сначала уменьшите степень детализации, а затем и вообще перестанете записывать. Именно тогда вы ощутите, что у вас выработалось новое качество, связанное с «чувством и пониманием» времени. Кроме того, вы узнаете, сколько времени потребуется на выполнение данной работы.

Как было уже отмечено ранее, учитывайте свой индивидуальный ритм и процессы изменения работоспособности в течение дня.

Уделите определенное внимание планированию перерывов, поскольку в противном случае ваша работоспособность будет падать. Для этого включите в расписание регулярные перерывы, именно перерывы, а не перекуры. Перерыв лучше всего провести на воздухе или в уединенном месте. Если вы провели серьезное и длительное совещание или сложную встречу, устройте себе небольшой перерыв, выпейте кофе, чай или прохладительные напитки. Можете прогуляться по коридору, если позволяет место, или просто отвлечься.

Следует отметить, что, к сожалению, только некоторые планируют в расписании промежутки свободного времени. Вопрос далеко не простой, так как необходимо восстанавливать силы. Кроме того, желательно

планировать время для членов вашей семьи, которые так в вас нуждаются.

Целесообразно заранее планировать и свой отпуск. Это позволит избежать многих «накладок» по работе и даст возможность сотрудникам и партнерам планировать свое рабочее время с учетом вашего отсутствия на работе в фиксированный промежуток времени.

Если вы руководитель, то необходимо уметь эффективно распределять и учитывать время подчиненных и коллег по работе. Разумно иметь информацию о предполагаемых отпусках всех членов коллектива для последующего планирования. Очень часто выполнение наших планов зависит от коллег, поэтому необходимо не только иметь вышесказанную информацию об отпусках, но и об их настроении. Нужно, чтобы в коллективе всегда был позитивный настрой.

И, конечно, позитивный настрой, прежде всего, должен быть у вас лично.

Известна еще одна методика, которая получила название тренерского подхода.

## Тренерский подход

Многие спортивные тренеры используют такую методику, когда они с самого начала выбирают самых лучших спортсменов, а затем большую часть времени и знаний отдают им. Наиболее талантливые тренеры ищут и воспитывают сильные качества, а недостатки и ошибки устраняют постепенно, как говорят спортсмены, по ходу. Это наглядно видно, прежде всего, в фигурном катании и в гимнастике. Из различных источников известно, что успешная деятельность компании в среднем на 70–80 % зависит от людей, число которых, как правило, не превышает 10–20 %. И здесь мы встречаемся с принципом 80/20. Поэтому большую часть времени — 60 %, запланированного на стажировку, обучение, практическое руководство и контроль, стоит

посвящать лучшим специалистам, 30 % — перспективным подчиненным и лишь 10 % — отстающим. Самые лучшие из лучших могут работать еще эффективнее, если начальник будет уделять им еще больше внимания. Как вы поступите, если у вас есть возможность вложить деньги в акции активно развивающейся компании с высокой долей отдачи или в акции компании, которая ведет себя пассивно? Ответ, наверное, очевиден.

## **Вперед и только вперед к вашим целям!**

«Вперед и только вперед!» — такой девиз был у одного из моих многочисленных учителей и наставников, который участвовал в процессе подписания акта о капитуляции в 1945 году в Потсдаме, недалеко от Берлина. Да, действительно, каждому человеку необходимо стремиться вперед к достижению своих жизненных целей.

Этот раздел поможет вам составить программу жизни, отражающую ваши идеалы, и выбрать подходящие средства для ее реализации.

Прежде всего, создайте идеальную модель своей жизни, какой вы ее представляете. Особенностью такой модели является видение себя и своего положения через 30, 40 или 50 лет. Чем ярче, четче и образнее вы можете представить себе далекое будущее, тем лучше. Это позволит вам проще действовать дальше. Определите на ближайшие 5, 10, 15 и 20 лет и промежуточные цели. Ваше ближайшее будущее и шаги к нему будут очевиднее. Личный опыт и опыт друзей и знакомых показал, что цели достигаются гораздо раньше, чем планировалось.

## **Самомотивация**

Самомотивация является одним из важнейших факторов в достижении успеха на любом поприще. Поэтому

при создании своей системы тайм-менеджмента она должна органично присутствовать с самого начала. Конечно, можно воспользоваться известным принципом «кнута и пряника», то есть придумать стимулы для быстрого достижения целей. «Кнут», наверное каждый может придумать для себя сам, зная свои особенности, а вот некоторые «пряники» можно порекомендовать.

Первый — это «календарик-пряник». Вы берете календарь, лучше большого или среднего размера и на нем отмечаете (обводите карандашом, ручкой или цветным фломастером) даты завершения своих важных работ. Успешные дни обводите или закрашиваете любимым цветом, а неудачные, на ваш взгляд черным или коричневым. При выполнении работы качественно и в срок закрашиваете эту дату красным или самым любимым цветом.

«Календарик-пряник», раскрашенный в ваши любимые цвета, будет мощным стимулом, если ваши дела идут успешно. Он же будет «грустным», когда ваши дела продвигаются с трудом и с задержками.

Второй — «листок-лепесток» — это лист, на котором записаны дела, связанные одной целью или задачей. Например, в студенческие годы автору пришлось экстерном сдавать около двух десятков зачетов и экзаменов. Помимо того, что эти дела должны были быть постоянно перед глазами, хотелось как-то себя стимулировать, поскольку объем дел психологически «давил», особенно в самом начале. Был разработан простой механизм. Для сдачи экзамена или получения зачета были выписаны все необходимые условия, а именно: выполнение контрольных работ, лабораторных работ, курсовиков, рефератов и т. п. Каждое дело имело ориентировочную дату, когда ту ли иную работу необходимо выполнить, чтобы уложиться в конечный срок.

Как только дело выполнялось, поверхность прямоугольника, в котором оно было записано, заштриховывалась красным цветом. Если из эстетических сообра-

жений приятнее работать не с прямоугольником, а, скажем, с цветочком, то в каждый лепесток вы вписываете одно дело. При желании различными цветами можно раскрашивать лепестки в зависимости от качества завершенных работ или сроков выполнения.

Это ваши «награды» и «поощрения», которые вы сами себе назначаете за своевременное или досрочное выполнение важных дел. Наградой может быть краткосрочный отпуск, воскресная поездка за город или за рубеж, дополнительная встреча с друзьями, посещение выставки и т. п.

Все это влияет на ваш профессиональный и карьерный рост, на вашу удовлетворенность от результатов выполнения работ.

### **Самоорганизация**

Если провести анализ развития бизнеса за последние годы, то можно заметить тенденцию создания самоорганизующихся фирм и корпораций. Суть этой тенденции состоит в том, что они самостоятельно, с привлечением или без привлечения консультантов, ищут всевозможные пути эффективного использования всех видов ресурсов. Естественно, на одном из первых мест стоит ресурс времени. Кроме того, еще более актуальными вопросами в деятельности фирм и предприятий становятся вопросы временного резервирования.

Для каждого человека все более важной становится проблема изучения методов, правил и приемов эффективного использования времени как на работе, так и в быту. Иными словами, как достигнуть больших результатов за фиксированное время или как выполнить определенную работу, домашние дела и т. п. за минимальный срок.

### **Самосовершенствование**

Исследования причин успеха выявили, что для выработки привычки достижения поставленных целей человеку необходимо наличие трех качеств, а именно:

- воля;
- дисциплина;
- решимость.

Первое, что вам необходимо сделать, — это выработать привычку доводить любое дело до конца. Для ее формирования, прежде всего, примите твердое решение: «С сегодняшнего дня все дела довожу до конца!»

Второе: приложите усилия во всем быть дисциплинированным. Это тоже привычка, и с ней надо работать постоянно, чтобы она была у вас в «крови».

Третье: вы всегда должны проявлять решительность, поскольку медлительность — это, наверное, один из самых опасных и коварных ваших врагов на пути к успеху.

Вы должны эффективно продвигаться по жизни к своему идеалу, а выработанные со временем три качества: воля, дисциплина и решимость — позволят вам быстро стать деятельным и целеустремленным человеком.

Разум ведет вас по жизни, а ваше будущее — это реализация ваших мыслей. Вы становитесь теми, о ком задумываетесь. Поэтому будьте внимательны к своим мыслям. Знайте, что это один из важнейших и могущественнейших законов во вселенной. Он может человеку обеспечить внутренний покой, создать богатство и благополучие. Однако этот закон может сделать человека бедным и несчастным.

Большинство людей прилагают различные усилия, чтобы изменить окружающих. Но для достижения своих целей вам нужно измениться самому и не пытаться менять что-то в других людях. Эти люди изменятся после изменения ваших мыслей о них. Изменение и развитие нового правильного образа мышления — процесс непростой. Новые привычки создаются с помощью определенных усилий. Если вы формируете положительные привычки вместо отрицательных, то вам понадо-

бьются значительные усилия. Обычно говорят так: «Вы создаете привычки, а потом эти привычки создают вас». В процессе работы над собой у вас, конечно, появятся положительные результаты. Только постоянная работа по накоплению знаний, совершенствованию умений и отработка навыков позволит достичь высоких результатов.

Но вы никогда не должны останавливаться на достигнутых результатах в области тайм-менеджмента и других областях, имеющих для вас интерес.

Появление новых технологий в сфере обработки, накопления, переработки и хранения информации требует нового взгляда на тайм-менеджмент.

В качестве примера рассмотрим такое явление, как Интернет. В настоящее время Интернет обеспечивает доступ к огромному объему информации по самым разным вопросам. При правильной технологии поиска информации вы можете быстро найти необходимые данные. Для высокоэффективной работы необходимо правильно и четко формулировать задачу поиска нужных сведений. В противном случае поисковая система предложит вам такой объем данных, что на отбор необходимой вам информации потребуются значительное время. Если вы введете очень много ограничений, да еще и излишние, то Интернет не сможет обеспечить или вообще не найдет интересующие вас сведения.

Кроме того, целесообразно остановиться на электронной почте. Этот вид почты на несколько порядков быстрее обеспечивает доставку сообщений по сравнению с традиционной почтой и телеграфом. И, что не менее важно, он значительно дешевле традиционных средств связи.

Другим техническим и технологическим прорывом стала возможность связи по мобильным телефонам. Каждый, у кого есть мобильный телефон, теперь полностью не зависит от абонентского комплекта, абонентской линии и домашнего или рабочего абонент-

ского телефона. Возросли возможности оперативной связи, ведь сегодня можно сделать звонок на улице, со многих станций метрополитена, из личного автомобиля или из общественного транспорта. Некоторые мобильные телефоны позволяют выходить в Интернет. Чем более совершенными становятся виды и средства связи, тем больше вы должны уделять внимания планированию и практической деятельности, направленной на повышение производительности труда.



## **Заключение**

Уважаемый читатель! Перевернута последняя страница этой книги. Автор надеется, что предложенная вашему вниманию информация позволит вам уточнить или изменить свое отношение к самому дорогому ресурсу в жизни, а именно: ко времени, к планированию и достижению жизненных целей и методам планирования.

Вполне возможно, что в силу каких-то причин вам не подходит тот или иной метод — что ж, выработайте свою систему на базе собственной философии, мировоззрения. Если произойдет именно так, автор будет благодарен за сообщение, в котором вы изложите свою точку зрения.

**Пишите по адресу: [genzah@rambler.ru](mailto:genzah@rambler.ru)**

**Пусть вам всегда и во всем сопутствует успех!**

## Литература

- Берд П.* Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
- Гранин Д.* Эта странная жизнь. — Роман-газета, № 10 (872), 1979.
- Доскин В. А., Лаврентьева Н. А.* Ритмы жизни. — М.: Медицина, 1991.
- Инамори К.* Страсть к успеху. Японское чудо. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
- Кох Р.* Принцип 80/20. — Мн.: ООО «Попурри», 2002.
- Лакейн. А.* Искусство успевать. — М.: ФАИР, 1996.
- Разисом. В.* Ищу себя. — СПб.: Питер, 2003.

Геннадий Захаренко

# ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ

Говорят: «Время – деньги!»,  
а лучше было бы сказать:  
«Время дороже денег!»

Время – это единственный невозполнимый ресурс, который необходимо оптимально использовать. Автор обобщил свой 30-летний практический опыт и теоретические знания в области управления временем. Особое внимание он уделил ежедневному планированию и выполнению планов с минимальными затратами.

Книга научит рационально составлять планы, а также выполнять их качественно и своевременно.

Благодаря многочисленным практическим советам и приемам вы сможете изменить свое отношение к времени, планированию, а возможно, и к своей работе.

**Заказ наложенным платежом:**

197198, Санкт-Петербург, а/я 619  
e-mail: [postbook@piter.com](mailto:postbook@piter.com)  
для жителей России

61093, Харьков-93, а/я 9130  
e-mail: [piter@tender.kharkov.ua](mailto:piter@tender.kharkov.ua)  
для жителей Украины



Посетите наш web-магазин:

[www.piter.com](http://www.piter.com)

M-009

I-2334 I

Тайм-менеджмент Захаренко



2000002170839

9 сентября 2006 г.

 **ПИТЕР**<sup>®</sup>  
WWW.PITER.COM