

Н. А. Сидорова,  
Е. Б. Анисникова

# ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ

СОЗДАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО  
РАСПИСАНИЯ ДНЯ  
И ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА



**Наталья Анатольевна Сидорова  
Е. Б. Анисинкова  
Тайм-менеджмент, 24 часа – это не предел**

*предоставлено правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165580](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165580)*

**Аннотация**

В последнее время проблема нехватки времени становится все более актуальной. Стрессы и перегрузки на этой почве преследуют современного менеджера. Данная книга поможет избежать этой ситуации. В ней приводятся конкретные рекомендации по повышению эффективности планирования, координации и оптимизации работы. Издание предназначено для руководителей всех уровней, предпринимателей, психологов, студентов всех специальностей, слушателей школ бизнеса. Также все предложенные рекомендации окажут определенную пользу широкому кругу читателей, которые решили перейти от хаотичного продвижения в сторону поставленных целей к четко выстроенному и работающему стратегическому плану действий. Успех в каждом деле – вот что станет основным результатом системного подхода к планированию и организации собственного времени и стиля жизни.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1	6
1.1. Истории о времени	8
1.2. Ощущая мгновение	11
1.3. Обувь и грани	15
Глава 2	17
2.1. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы	17
2.2. Виды планирования	27
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Н.А. Сидорова, Е.Б. Анисинкова**

## **Тайм-менеджмент, 24 часа – это не предел**

### **Создание оптимального расписания дня и эффективная организация рабочего процесса**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

В этой книге ты приоткроешь завесу тайны времени, приобретешь навыки успешного планирования и эффективного использования отведенного тебе временного пространства, научишься ощущать временные потоки, которые ведут тебя к достижению цели. Если ты руководитель любого уровня, то у тебя имеется возможность создать соответствующий рабочий режим и навести порядок в собственном рабочем времени. Ты сможешь определиться с собственными приоритетами в жизни, бизнесе, отношениях, выработать стратегию и тактику управления временем, избавиться от некоторых привычек и приобрести новые. Все это станет возможным при выполнении определенных условий. Каковы они и что именно тебе предстоит сделать, ты сможешь узнать только после того, как перевернешь эту страницу и приступишь к разбору «временных завалов» и построению Собственного Времени. Здесь ты найдешь упражнения и рекомендации, которые использовались в активных тренингах по тайм-менеджменту. Возможно, уже в процессе чтения ты сможешь обнаружить множество собственных секретов управления временем. Просто до настоящего мгновения ты не обращал на некоторые механизмы никакого внимания. Ты считал, что все происходит как-то само собой. В этой книге ты увидишь, что просто так и само собой ничего не происходит. Когда подходишь к любому жизненному процессу осознанно, все приобретает определенный смысл. Читай осмысленно. Здесь не надо торопиться. Думай, возвращайся к тому, что прочитал раньше. Делай выводы, анализируй все, что делаешь, и вдохновляйся открытиями на свершение великих дел. И используй для этого все свое время.

Жизнь разных людей, с которыми ты общаешься, удручающе типична. Ты живешь вместе с ними серенькими буднями, без каких-либо ярких и больших успехов, забыв или даже не зная, что такое большое счастье.

Как часто ты даешь важные и не очень обещания, что с (выбери вариант) понедельника, нового месяца, нового года начнется новая прекрасная и успешная жизнь? Ты просто уверен, что это прекрасно совсем рядом. Ведь ты честолюбив?

Ты искренне веришь, что твое желание успеха претворится в жизнь, и ты действительно упорно работаешь над этим.

Однажды ты согласишься правде в глаза и увидишь свое настоящее, свою реальность и реальность тех, кто живет рядом такой похожей жизнью. Решил что-то менять? Трудиться еще упорнее? Сменить семью, работу, обстановку? И что это даст? Что изменится в твоей жизни после этих перемен? К чему ты придешь к 60 годам собственной жизни? Может, успех был рядом, а ты просмотрел его в процессе упорного труда и серых буднях? Живи так, как будто ты делаешь покупки. Бери и пользуйся только тем, что тебе необходимо именно сегодня. Перестань готовиться к черному дню. Насладись каждым днем, каждым мгнове-

нием, как подарком, который ты выбираешь для любимого человека: ярким, наполненным светом, любовью и радостью. Каждый раз выбирай лучшее. Кому нужны твои жертвы? Принимай решения в реальности. Действуй в реальности. У тебя есть только настоящее. Только этот миг. Только он имеет значение. Через мгновение он станет прошлым. Ты можешь его забыть, а можешь заставить многих помнить о нем всю жизнь. Как ты проживешь свое настоящее, зависит только от тебя. Живи ярко, дыши полной грудью. Имеют значение только жажда жизни, любовь и время. Твое время! День, когда ты позволишь своим желаниям превратиться в цель, начнешь действовать и ценить мгновение, станет Днем, Который Перевернет Всю Твою Жизнь!

## Глава 1

# СКАЗКА О ПОТЕРЯННОМ РЕМЕНИ

В давние времена, когда у живущих не было памяти и все жили только одним мгновением, жил-был Хранитель Времени. Обладал он могущественной властью среди других властителей мира. Он всегда знал, сколько времени, когда и что происходит. К нему обращались по всем вопросам: когда на небосводе появится солнце, а когда наступит ночь, когда придет к власти один король или уйдет другой, сколько времени необходимо потратить на войну или, наоборот, на какое время воцарится мир... Всех постоянно занимал вопрос о том, кому сколько отпущено времени. И настолько этот Хранитель был занят, настолько он устал от огромного количества ответов, что решил отдохнуть. А так как в собственном доме покоя все равно не найдешь, решил наш Хранитель Времени отправиться в некое путешествие в одну из сторон. Вышел он из дома своего и пропал, растворился во времени. Пути он не выбирал. А уж вариантов-то у него оказалось огромное количество: медленно движущаяся дорога растянутого времени, когда в течение множества потраченных мгновений практически ничего не происходит, а также направление сжатого времени с огромным количеством событий на каждом шагу. Еще Хранителю очень нравилось место под названием «Остановившееся мгновение» – единственное место, где только он мог перемещаться. А мгновений, в которых ему хотелось побывать, за его долгую жизнь накопилось великое множество. А еще имелись огромные временные пространства, к которым только он один знал секретные пути: прошлое и будущее. Только он владел секретными ключами от дверей в эти края. И ни один живущий не мог без его ведома попасть ни в прошлое, ни в будущее. Только в его власти было дать разрешение на временной прыжок, позволяющий проявляться воспоминаниям и предсказаниям будущего. Великое множество направлений мог выбрать Хранитель Времени для своего вояжа. А он решил отправиться в особый мир, недоступный никому. Мир, в котором он мог перестать подбирать часовые границы для живущих и для знаковых событий, искать потерянные знаки и исправлять ошибки, совершенные в настоящем, выбирать подходящее будущее для тех, кто к нему обращался. И назывался это мир «Пустота». В нем царили покой, тишина, умиротворение. Только здесь Хранитель мог действительно отдохнуть. В этом мире абсолютного покоя течение времени совершенно не ощущалось, и Хранитель Времени мог остаться в нем навсегда. Однако это не страшило нашего путешественника, так как он не первый раз отправлялся на отдых в этот обособленный мир. И вот, оказавшись в одно мгновение именно там, где он задумал отдохнуть и провести некоторое время в покое, Хранитель Времени решил немного поспать и, сняв с руки собственные часы эталонного времени, заснул. И время Хранителя растворилось в Пустоте. Не имея собственных часов, Хранитель не владел временем, зато время владело им. Сколько прошло с тех пор, как заснул Хранитель Времени, никому неизвестно, даже ему самому. Однажды проснувшись в Пустоте, Хранитель, не найдя собственных эталонных часов, вернулся в свой мир. Перед миром встал вопрос: «Как распоряжаться временем, если потерян временной эталон?» Собрался Совет властителей. После долгих споров пришли к одному, совершенно неожиданному решению. Каждому жителю мира была предоставлена возможность иметь по 24 ч и самостоятельно распоряжаться каждым мгновением своего времени. За причиненные неудобства в том, что теперь каждому приходилось самостоятельно решать, каким образом истратить свое собственное время, всем жителям был сделан подарок – воспоминания о прошлом и надежды на будущее. Теперь любой мог черпать из своего прошлого времени уроки и накапливать опыт потраченного времени. Но только никому не был открыт секрет о том, что происходит, когда ты теряешь время. Именно это знание могут приобрести со вре-

менем избранные. Надеюсь, что по прочтении этой книги ты сможешь ответить на вопросы времени и стать тем избранным, который владеет собственным временем и знает, что делать, чтобы его не потерять. Впереди тебя ждут открытия и секретные знания Хранителя Времени.

## 1.1. Истории о времени

И вот перед тобой еще одна книга, которая, как ты думаешь, сможет изменить твою жизнь к лучшему. Сколько раз это происходило? Сколько интересных изданий ты держал в своих руках с надеждой и, возможно, даже уверенностью, что теперь-то уж точно все наладится. Ты брался за книги о лидерстве, о том, как стать богатым, здоровым или счастливым. Да, это снова нравоучение о том, что ты, возможно, считаешь или отложишь ее в сторону, потому что ничего нового ты здесь не найдешь. Почему? Потому что все, что можно знать о времени и о том, как эффективно использовать отведенное тебе время, ты много раз читал, да и из жизненного опыта все прекрасно знаешь. Просто не считаешь нужным этим пользоваться. И в очередной раз, не найдя в себе силы сделать все самостоятельно, ухватился за возможность почитать что-то интересное, вдохновиться на ежедневные подвиги по преодолению загруженности и стать самым быстрым и преуспевающим. Вот твоя история. Она повторяется снова и снова. В году раза примерно 2, а скорее всего 3: где-то в районе Нового года, весной – ближе к лету (возможно, сразу после отпуска или перед ним), и, конечно, в начале учебного года. Ты уже давно закончил школу? Ну и что. Жажда к обучению живет в человеке до конца дней. Время, время... Сколько же всего прошло мимо тебя. Сколько возможностей ты упустил просто потому, что каждый раз думаешь: «А, в следующий раз воспользуюсь». Ну, и сколько раз предложение возвращалось в неизменной форме? Давай придем к соглашению. Если я трачу на тебя свое драгоценное время, то ты используешь его для того, чтобы выполнить все рекомендации. Исполнить, претворить в свою реальность все, что найдешь в практикуме. Он станет встречаться тебе на пути изучения некоторых глав. Я не собираюсь настаивать на этом. Я просто предлагаю идти по-новому. Не так, как вчера. Я предлагаю тебе сделать выбор и начать жить в своем времени. Ну и, зная твою любовь к историям, позволю себе рассказать несколько самых любимых. Если будет что добавить, воспользуйся моментом и расскажи. Только не кому-нибудь, а мне. И послушай, как жалко они звучат. Иногда. Только потому, что это все истории. Через некоторое время ты станешь просто смотреть фактам в лицо и жить реальностью. И я вместе с тобой. Если случится в жизни ситуация, что тебя кто-то толкает, это – я! Просто сил нет слушать твои истории. Обрати внимание на то, как часто ты их рассказываешь. Толкают – значит, говоришь очередную глупость вместо того, чтобы посмотреть фактам в лицо и признать, что ничего не сделал! А теперь шагай по своему пути.

Вспомни ситуацию, когда ты, собравшись на встречу и зная назначенное время, увлекся разговором по телефону или интересной телевизионной программой. А может, очень захотелось перекусить. Возможно, просто стало сложно определиться с тем, что лучше надеть. Бывает и такое. И вот в назначенный час, вместо того чтобы оказаться на встрече, ты находишься в совершенно другом месте. Ты сорвал встречу, заставил себя ждать, нервничаешь сам, переживаешь о том, что совершенно ничего не успеваешь. Или, как вариант, совершенно спокойно рассуждаешь: «Ничего, я жду, и меня подождут». А теперь подумай, как часто происходят подобные ситуации в твоей жизни и какие истории ты рассказываешь, когда все-таки появляешься на месте встречи, как давно это происходит. Вспомни, когда ты опоздал первый раз и что произошло.

Ты запланировал важные переговоры, допустим, о приеме на новую выгодную работу (можешь предложить свои варианты тем для встречи). Ты максимально подготовился, у тебя эффективное резюме. Ты профессионально подходишь на предложенное место. У тебя имеются все необходимые рекомендации. И вот ты вышел из отправного пункта, и началось твоё движение к цели. Вдруг автомобильная пробка, нет нужного транспорта, время идет, все ближе час встречи, а ты, как приклеенный, не сдвинулся с места. Могу представить

твое волнение. Столько ждать, готовиться, а тут... Опустим всевозможные телодвижения. В результате ты оказываешься в нужном месте в совершенно другое время. Тебя уже не желают видеть. Твое место занято, или ты теперь просто не устраиваешь руководство. Ты расстроен. Все валится из рук. Ты ругаешь себя, транспорт, всех вокруг разными «добрыми» словами. Что, знакомо? А через некоторое время ты узнаешь страшные новости о том, что компания, в которую ты устраивался, обанкротилась, в здании произошел несчастный случай и ты предположительно мог бы пострадать или тебе вдруг сделали более выгодное предложение. Припоминаешь подобные истории? Задумайся об этом.

Еще одна история. Ты на машине с друзьями или с любимой семьей возвращаешься с дачи или воскресного пикника. Все устали, надышались свежего воздуха, наелись вкусной еды в огромном количестве. Огромное желание как можно быстрее попасть домой, а на пути все время попадаются какие-то незначительные препятствия, которые вынуждают постоянно останавливаться. Пару раз пришлось вернуться, потому что забыли шампуры, любимое полотенце на кустах или что-нибудь еще. Ох, как все это раздражает, когда перед глазами стоит ароматная ванна, наполненная приятной теплой водичкой, вожделенная запотевшая бутылочка пива, которую не мог позволить и ждешь целый день. А телевизор с началом трансляции футбольного матча? Что ж, время тебя зачем-то задерживает. Ты так думаешь. На самом деле, наконец-то добравшись до места на дороге, где можно позволить набрать скорость и сократить время пребывания в пути, ты начинаешь истово благодарить все события, что задерживали тебя, не пускали. Храни нас Господь! Ты видишь, что на дороге произошла трагедия. Автокатастрофа, жертв нет, но машины разбиты и без синяков и царапин не обошлось. Будь ты чуть раньше, и это могло бы произойти с тобой. Что, все еще гневаешься на задержки в пути?

А вспомни, как тяжело было в полном молчании ожидать ответ на, может быть, самый важный вопрос в своей жизни: «Выиграл ли мой билет?», «Есть ли я в списках?», «Ты меня любишь?», «Согласна ли ты стать моей женой?», «Кто родился?», «Что у меня, доктор?», «Все живы?», «А что дальше?». Вспомни все мгновения твоей жизни, когда время брало паузу, а ты смиренно ждал. За такие мгновения в твоём сознании проходит многое. И ты осознаешь силу времени и жизни.

Ты расстался с близким тебе человеком. Причина может быть от самой банальной ссоры до смерти. Вариантов расставаний множество. И наверняка ты тоже уходил из жизни близких тебе людей, любимых, друзей, родных. Переезжал в другой город, переставал находить общий язык, обижался или просто понимал, что дальнейшее общение не приведет вас к чему-то хорошему. От некоторых расставаний ты испытывал облегчение: «Ну, наконец-то...» А некоторые переживал с болью, слезами и мучился долгое время, особенно если это смерть родственника или прощание с любимым человеком. Любое расставание подобно смерти.

И тогда время становится лекарем. Единственным, кто может оказать бесценную услугу, дать тебе шанс пережить, перетерпеть, переждать, остановиться и осмыслить. Люди уходят из нашей жизни. А мы порой даже и не замечаем этого. Сколько при этом теряем, знает только время.

Вспомни такое мгновение в своей жизни, когда ты получал какое-то неожиданное сообщение, которое, возможно, оказалось для тебя не совсем приятным. Ты стоишь посреди улицы в людском потоке, а создается ощущение, что ты один в замкнутом пространстве. Вокруг тебя невнятный гул, или, наоборот, все твои чувства обострены до такой степени, что создается ощущение, будто ты поглотил весь мир. Сколько длилось такое состояние?

О, есть еще одна прекрасная история о времени. Скажу тебе всего одну фразу, и у тебя наверняка всплывет несколько историй: «По-моему, со мной это уже было». Знакомо? Как, часто случается? Состояние под названием «дежа вю» оставляет непонятный осадок сопри-

косновения с неизведанным и загадочным миром времени. В такие мгновения понимаешь, что ты подходишь к границе своего времени, и неожиданно заглядываешь за эту грань. Все, что за ней, чаще всего оказывается за гранью твоего понимания. Только ясновидящие, ворожеи, некоторые одаренные и просветленные имеют дар видеть и чувствовать то, что происходит за этой временной гранью. Если для твоего сознания сложно объяснение такого явления в популярных изданиях или ты отказываешься принимать происходящее с тобой, просто позволь этому быть. Время не играет с тобой. Просто таким образом мир времени общается с тобой, говорит, предупреждает, оберегает, награждает или наказывает. Можешь верить, можешь не принимать – это твой выбор. Время все равно поступает по-своему. И ты просто часть настоящего в своей собственной жизни и в жизни тех людей, которые находятся в твоём временном пространстве.

А сколько мгновений прошло и проходит мимо тебя, когда ты в ярости кричишь, ругаешься и выясняешь отношения? Не обращал внимания? Будь добр, отметь время, когда в следующий раз начнешь кого-то «строить». Как только твой пыл пройдет, снова посмотри на часы. И теперь ты точно знаешь, сколько времени своей жизни ты просто выбросил, вычеркнул из своей жизни, вместо того чтобы сделать что-то полезное. В одной из следующих глав мы с тобой вместе рассмотрим, что же делать, когда просто очень хочется наорать, поплакать или мучительные переживания и сомнения съедают тебя изнутри и все валится из рук. А сейчас просто побудь сам с собой в тишине, вспомни разные мгновения своей жизни, когда ты чувствовал время. У тебя огромное количество историй о времени. Хватит не на одну книгу. Расскажи их мне.

Предлагаю создать собственную энциклопедию историй. Можешь разделить на сектора. Истории, которые ты рассказываешь, когда опаздываешь на встречи и свидания. Истории о том, почему ты не решил поставленные перед тобой задачи. Отсутствие желания что-либо решать берет начало еще в школе, причем где-то в первом классе. Наверняка в твоём репертуаре имеется парочка историй, которые ты рассказываешь всякий раз, когда по какой-либо причине не можешь сказать «Нет, мне это совсем не нужно!». Тебе мешают страхи, чувство вины или что-то еще? На самом деле только страх! Вспомни ситуацию, когда он появился у тебя в первый раз. Постепенно раскручивай собственное время назад, в прошлое. Найди то мгновение, когда история сложилась из страхов и боязни потери или того, что ты будешь выглядеть как-то не так. Открою секрет: все истории не что иное, как банальные оправдания собственной неполноценности и бессилия. Время преподносит тебе уроки. Если ты с благодарностью принимаешь их, то получаешь положительные результаты. Если позволяешь страхам и чувству неполноценности одолеть себя, то время машет тебя ручкой и пролетает мимо. Вместе с ним мимо так же быстренько мчатся твои возможности. Даже не стану предлагать произвести хронометраж всего, что проскользнуло мимо. Хотя можешь в течение недели засекай время каждый раз, как только начинаешь рассказывать оправдательные истории. В воскресенье вечером суммируй все, что намеряешь. Сколько? Минуты, часы? А теперь умножь на количество недель в году. И сколько тебе лет? Вычти 7 лет и умножь предыдущий результат на эту цифру. Вот столько времени ты провел в оправданиях, в компании с жалостью к собственным слабостям и посвятил чувству вины. Нравится? Мне нет! Сколько еще времени ты готов тратить на эти истории? Пора возвращаться к реальности. Тебе доступны весь мир, каждое мгновение. Смотри происходящему в лицо. Вместо того чтобы делать дело, играл в игрушки. Признайся в этом для начала самому себе. Для некоторых и это уже достижение. Возьми на себя новое обязательство и выполни его. Только так ты начнешь двигаться к личным достижениям и эффективно использовать дарованное тебе время.

Живи так, как будто это последнее мгновение твоей жизни.

## 1.2. Ощущая мгновение

Почему ты так часто откладываешь свое лучшее будущее? Ведь тебя на каждом шагу ожидают успех, твои близкие, любимые, дети, твоя команда, твое творчество. Может, хватит откладывать? Сделай это сегодня! Сделай над собой усилие. Один-единственный раз поверь в самого себя. И вперед!

Рассказывая истории о времени, ты почувствуешь собственное время. Вернее, примеришь в очередной раз на себя одежду под названием «Мгновения». Фокусируясь на определенных событиях собственной жизни, ты «одеваешься» во временной поток. Время становится материальным. Так ты начинаешь физически ощущать временное пространство настоящего. Временные потоки проникают в тебя и становятся тягучими и ощутимыми. Каждый раз, фокусируясь на происходящем, ты делаешь время осязаемым. И открою тебе один из секретов времени: всегда, когда ты осознанно меняешь собственное отношение к происходящему, ты непостижимым образом меняешь собственное прошлое и, конечно, будущее. Требуются объяснения? К сожалению, тебе придется просто это принять. Возможно, со временем или это объяснение придет естественным образом, или кто-нибудь из великих откроет законы времени. Пока просто будь готовым принимать все таким, какое оно есть. Первое время это может оказаться сложным. А можешь решить: «Я получаю удовольствие от происходящего». И все. Время станет твоим партнером. И ваш союз естественным образом окажется успешным. На протяжении последующих глав ты узнаешь, как выстраивать и развивать свое успешное сотрудничество со временем. Надоело ходить вокруг да около? Пока не вытрешь ноги, в дом тебя не пустят, поэтому для начала важно разобраться с твоим отношением ко времени, насколько ты реально воспринимаешь происходящее, насколько ты согласовываешь свои поступки с отношением ко времени, каково твое ощущение времени. Так что вытирай ноги чище.

Ощути свое собственное тело. Какое оно? Что с ним происходит? Представь, что ты видишь себя со стороны. Почувствуй жизненные потоки в своем теле. Что ты чувствуешь? Как бьется твое сердце, как подрагивают пальцы на руках? Как твое тело ощущает поверхность, на которой оно в данный момент расположено? Что ты чувствуешь? Тебе жестко, мягко? Тепло, холодно? Сухо или, может, мокро? Ты чувствуешь потоки воздуха от кондиционера или ветерок из форточки? Что окружает тебя, какие вещи, люди? Что происходит в пространстве, которое окружает тебя, твое тело? Есть ли ограничение пространства стенами или ты на улице? Стены? Какие они – цвет, плотность, толщина? А что за ними? Смотри дальше. Обрати свой взгляд в пространство, выйди за грани привычного. Что там происходит? Какое движение? Что ты чувствуешь теперь? Описывай только собственные физические ощущения. Главное, в это время перестань двигаться. Просто сиди там, где ты есть. Пусть твои ощущения станут глазами. Закрой глаза. А вот теперь сделай все то же самое, что ты делал до того, как закрыть глаза. Просто ощущай всем телом все пространство и увеличивай его настолько, насколько сможешь. Как только станешь испытывать дискомфорт или поймешь, что можешь расширять до бесконечности, остановись и открой глаза. Ты только что осознанно фокусировался на каждом из мгновений, что обычно проходят мимо тебя абсолютно не замеченными. Это упражнение ты можешь выполнять всякий раз, когда появляется ощущение потерянности, беспокойства или сильной усталости. Ты сможешь быстро восстанавливать собственные силы и находить причины собственного беспокойства. Фокус на настоящем дает возможность концентрироваться на происходящем и видеть происходящее в реальном, истинном свете. Вероятнее всего, тебе потребуется некоторое время для тренировки. Возможно, получится с первого раза. В течение первых 30 дней делай это упражнение ежедневно.

Если тебе сложно выполнять предложенное выше упражнение, то можешь воспользоваться упражнением «Росомаха». Выполнять его гораздо проще, только необходимо постоянно находиться в фокусе. Как только понимаешь, что ты потерял нить настоящего, тут же начинай фокусироваться. Важно, чтобы твое сознание находилось в постоянной работе – фиксировать все то, что ты делаешь и видишь. Мысленно проговаривай все собственные действия и все, что ты можешь в данный момент видеть. Твоя задача – перечислять подробно все действия. Например: «Я открываю глаза и вижу окно», «Я встаю, надеваю тапки, медленно поднимаюсь, потягиваюсь и иду в ванную». Или, когда ты начинаешь куда-либо собираться: «Я подхожу к шкафу, открываю его, достаю серую рубашку, костюм, закрываю шкаф. Подхожу к зеркалу, надеваю на себя рубашку и т. д. Беру в руку сумку. Складываю в нее органайзер, ручку, носовой платок, книгу, телефон и портмоне, закрываю сумку».

Чем подробнее ты станешь проговаривать собственные действия, тем проще тебе станет находиться в фокусе. Это упражнение даст тебе возможность перестать беспокоиться о том, что ты все время что-то забываешь и теряешь много времени на то, чтобы собраться, прийти вовремя на встречу, перестать возвращаться за забытыми документами, искать потерянные где-то вещи. Ты просто научишься организовывать собственное пространственное время. Что самое интересное, ты увидишь множество интересных вещей вокруг себя. Главное – научиться находиться в определенном месте не только физически, но и мысленно. Очень много событий пролетает мимо тебя, когда ты витаешь в облаках. Иногда это происходит, когда на важном совещании выступает докладчик, под нудное бормотание которого если не засыпаешь, то уж точно прокручиваешь в голове недавние события, которые требуют безотлагательного осмысления. И, как ни странно, совершенно спокойно ты пропускаешь или собственный выход на трибуну, или начало выступления следующего докладчика, или, что более важно, серьезные комментарии. Участником подобных ситуаций ты мог быть не раз. Может, они происходили в домашней обстановке, когда твой собственный ребенок, тесно прижавшись к твоему боку, взхлеб рассказывал о наиважнейшем событии сегодняшнего дня, делился впечатлениями о собственных открытиях и происшествиях, которые необходимо обсудить с таким авторитетом, как ты. А ты в этот момент, сидя рядом, на самом деле находился на том злополучном совещании, когда «проспал» комментарии и не смог ответить на персональное обращение руководства к тебе по поводу важной и дополнительной информации. О чем тебе поведал твой самоотверженный малыш, который каждый день верит в то, что его слышат и любят? Сколько интересных и важных событий в его жизни ты пропустил? Что, знакомые ситуации? Да, дорогой мой, скажу одно: твоя жизнь проходит мимо тебя! Посвяти общению с ребенком 30 мин своей жизни. Пусть между вами не будет телевизора, телефона, мыслей о работе или еще о чем-нибудь более важном. Возможно, эти минуты окажутся самыми драгоценными за сегодняшний день. Кто знает? Слушай внимательно, переживи эти мгновения, наполненные эмоциями и чувствами твоего любимого ребенка. Будь рядом. Может быть, когда он вырастет, эти мгновения окажутся самыми значимыми в его жизни. Знаешь, есть такой фильм «Клик, с пультом по жизни», посмотри его, а потом продолжишь разбираться с собственным временем. Твоя жизнь и, естественно, твое время взаимосвязаны со временем других людей. Если ты теряешь собственное время, пропускаешь его мимо ушей или между пальцев, ты точно так же крадешь время и у тех, кто рядом с тобой: у своих любимых и близких, коллег по работе, друзей, у тех, кто находится за кругом твоего общения. Время – это то, что связывает всех живущих во Вселенной в единое целое. Так кто же тебе позволил красть и разрывать это? Ты знаешь, время такая хитрая вещь и одновременно мудрая. Оно может жить самостоятельной жизнью, а может слиться с тобой и стать одним целым. Для этого важно владеть техникой фокуса на настоящем мгновении и техникой растягивания личного времени. О некоторых механизмах ты узнаешь в последующих частях книги. Все секреты времени невозможно открыть перед тобой. Все течет и

меняется. Внимательно отслеживай свои успехи, когда ты в короткий промежуток времени успеваешь переделать огромное количество дел и при этом совершенно не устаешь, а только стремишься сделать как можно больше, потом удивляешься сам: «Как это меня угораздило?» Помнишь, некоторые студенты, узнав, что им еще сдавать китайский язык, интересуются: «А ночь перед экзаменом есть?» И у тебя бывают волшебные времена. Объяснений подобному множество. Это и вдохновение, и желание достичь результата любой ценой, и ответственность за взятые перед кем-то обязательства. И даже банальный страх. Обращай внимание на все. Учись у самого себя. Составляй персональный алгоритм выполнения важных дел. Только внимательно и осознанно проживая каждое мгновение своей жизни, ты сможешь это сделать. Другие варианты отсутствуют. Ты можешь выучить всю книгу наизусть и цитировать ее на каждом шагу. Если дальше чтения и пересказываний дело не пойдет, то и результата ты не получишь. Поверь мне. Каждый шаг, предложенный на страницах того, что ты держишь в своих руках, твоя реальность. Вот и проживи ее самостоятельно. С удовольствием. В течение всего времени я буду с тобой рядом. Моя рука поддержит тебя всегда, когда тебе окажется больно или что-то не будет получаться. Я ценю свое время и научу тебя делать то же самое. Время – это твоя драгоценность, которую ты несешь в течение всей своей жизни. Неси ее бережно, береги ее и пользуйся разумно 24 ч в сутки. Хотя нет, ты можешь пользоваться только одним мгновением, не больше.

**Практикум.** В течение ближайшей недели каждый час (всего 5 мин), ты станешь фокусироваться на происходящем. Для удобства предлагаю заводить будильник. Можешь воспользоваться любимым телефоном. Наслаждайся временем и тем, что происходит. Всего 5 мин твоей жизни, а как много ты сможешь узнать, находясь в полном осознании происходящего. Если у тебя возникнут какие-то новые ощущения, то лучше запиши их. Возможно, что с первого раза не получится, главное – продолжить. Каждую неделю время осознания ты увеличиваешь на 5 мин. Получится 10 мин осознанной реальности, затем 15 мин, 20, 25, 30. Главное – увеличивать время и в течение недели фиксировать его. Следующее прибавление минут – только через неделю. Как только ты научишься делать все без звонка любимого будильника, можно и далее увеличивать осознанное время. Делай это не переставая. Наслаждайся настоящим в течение 24 ч в день. Прошу прощения, несколько меньше. Спать можно и в бессознательном состоянии. Да, кстати, о сне. Если ты мучаешься бессонницей, то работа предстоит серьезная. Твое время настолько перенасыщено информацией, что ты просто не можешь с ней справиться. В процессе работы над организацией собственного временного пространства станем решать и эту задачу.

Предлагаю сделать одно интенсивное упражнение. В течение недели ежедневно ты завершаешь по одному незавершенному в свое время делу. Вспомни обязательства, которые давал кому-либо некоторое время тому назад. У тебя есть целая неделя на выполнение семи обязательств. Возможно, их больше. Начнем с тех, которые ты выберешь. Насколько они важны для того, к кому они имеют непосредственное отношение, ты сможешь узнать только после того, как ты сделаешь то, что обещал. Неважно, как ты к ним относишься. Пусть они покажутся для тебя незначительными. Ты давно обещал вернуть книгу (прочитанную и валяющуюся где-то в глубине шкафа уже год). Верни ее. Ты в течение года обещаешь своим детям, что вы сходите куда-то? Да, да, и это ты сделаешь. Причем с удовольствием. Теперь у тебя есть время на то, чтобы завершить незавершенные дела. Посвяти детям часть своего выходного дня и наконец-то сдержи свое обещание. О, вспомнились все обещания, которые ты давал родным и близким? Да, хотелось бы увидеть этот список. Почему-то вспомнились слова песни, которую исполняет достопочтенная Алла Борисовна: «Помянем тех, кого нет с нами, и будем думать о живых». Воспользуйся тем, что есть жизнь, есть время, и выполни свои обещания. Не надо ждать того времени, когда может стать поздно. Думай о живых.

Есть еще обещания и незавершенные дела, которые тоже надо выполнить, пока ты еще живой. Собирался сбросить пару килограммов? Больше? Прекрасно – вперед, время пришло. Можешь начинать в любой день недели. О, еще давал себе слово, что выбросишь елку задолго до майских праздников – да ты монстр! Поторопись! Ладно, не буду больше издеваться (совсем перестать не обещаю), сам готовь список из семи пунктов и приступай. Ждать понедельника совершенно необязательно, можешь начинать сегодня. Прямо сейчас. Знаешь, завтра тоже не надо ждать. Сегодня – это завтра вчерашнего дня. Помни об этом.

Хочешь еще упражнений? Да пожалуйста. С сегодняшнего дня ты встаешь сразу после того, как прозвонит твой «любимый» будильничек. «Еще 5 минут» расскажешь зеркалу, собственному прессу во время тренировки, гантелям, собаке во время прогулки и делу, которое ведет тебя к успеху.

Для начала хватит. Следующий букет заданий несколько позже. Займись пока этими. Сделаешь, тогда и поговорим. До встречи.

### 1.3. Обувь и грани

В этой части ты узнаешь о том, где и как ходить и, главное, в чем.

Скажи, пожалуйста, удобно ли в футбольных шиповках танцевать на сцене па-де-де? Или в кирзовых сапогах идти по бортику бассейна? А может, в балетных тапочках пробираться по проселочной дороге? Ответ может быть один – «Нет!» Давай поговорим о том, что может соответствовать определенному времени и временным границам, что может привести тебя к успеху в планировании. А твоей обувью могут стать два коротких слова: «да» и «нет».

В жизни каждого человека существуют мгновения, когда простой, казалось бы, ответ может иметь решающее значение впоследствии. Какой же сделать выбор? На самом деле все просто. Что имеет значение, когда тебе задают вопрос? Как ты думаешь? Ситуация, в которой ты находишься? Человек, который задает тебе вопрос? Ты серьезно? Да, есть над чем работать. Ситуация не играет никакой роли. Человек, который задал вопрос, только произнес его, и все. Главное только то, что стоит за всем этим. Главное только то, что произойдет потом. Как только прозвучал вопрос, на который требуется дать ответ, ты вступаешь на границу времени. И твой ответ открывает перед тобой двери к неизведанному. Что же делать, какую обувь надеть для того, чтобы пройти через границу без потерь, с максимальной выгодой? Хотя иногда некоторые потери неизбежны. И самое интересное: бывает, что, потеряв мелочь, приобретешь что-то гораздо более значительное. Что может поддержать тебя в выборе верного ответа? Только одно – твоя собственная цель. Сложность вопроса и незначительность ситуации не играют никакой роли. Только то, какой ответ приведет или хотя бы приблизит тебя к цели. Пример: близкий друг прозвонил и пригласил на сногшибательную вечеринку. Перед тобой открылась возможность завести знакомства с людьми, которые занимаются бизнесом в той области, в которой ты собираешься развивать собственную карьеру. А рядом с тобой твой любимый человек. Впереди романтический вечер. Так быть тебе на этой многообещающей вечеринке или нет? Выбор и ответ прост. Какая твоя цель на ближайшие 10 лет, 5, 3 года, год? Семья или карьера? С этим ли человеком, который рядом с тобой, возможно, состоится семья, или это просто легкое развлечение? Выбор прост, когда точно знаешь, чего ты хочешь, что тебе важно и какова твоя долгосрочная цель. Всегда выбирай то, что ведет тебя к цели. Вечеринка с нужными людьми и новыми возможностями – ответ: «Да». Создание семьи с тем, кто рядом, – и ответ вечеринке: «Нет». Без обид и без сомнений. Отсутствует повод для беспокойства. Всегда твоя цель тебя вдохновляет, и ты всегда уверен в том, что твое мгновение и движение в настоящем приведут тебя к поставленной цели. Все просто. Что делать? Тренироваться. Постоянно, каждое мгновение своей жизни. Учись носить обувь с надписью «Нет». Порой она дает возможность максимально быстро приблизиться к цели. Главное – помнить о том, что тебя твой выбор может и отбросить назад, поэтому умеешь отличать значительное от незначительного. Это важно или неважно только для тебя, так как это только твой выбор и твои цели. Порой стоит сказать «да» некоторым мелочам, для того чтобы расслабиться, получить удовольствие, чтобы в следующее мгновение своей жизни снова сказать... «да» важному шагу к поставленной цели. Отдыхать тоже надо. Восстанавливай силы и планируй время отдыха. Только так ты сможешь получать удовольствие от того, что ты делаешь, и не перегружать свой организм. Всему свое время. Получай вопрос, смотри на свою цель и с легкостью давай ответ. Делай свое дело и перестань выполнять работу за других. Все просто. Да, совершенно верно, некоторые привыкли брать на себя слишком много работы, почему-то считая, что этим они доказывают свою компетентность, незаменимость и профессионализм. Что это в них говорит? Комплекс неполноценности, неуверенность в том, что они, выполняя только свои обязанности, делают достаточно? В тебе тоже есть подобный талант делать свою работу и еще работу «за того парня»? Остановись. Ты все

успеваешь и считаешь, что ради достижения цели стоит выполнять все и за всех? Пора остановиться и посмотреть, во что превратилась твоя жизнь. Трудоголик – это про тебя? Может, хватит? Скорее всего ты не просто завален работой, а на самом деле тебе надо научиться планировать собственный день. Тебе надо научиться говорить «нет». Тебе надо принимать себя таким, какой ты есть, и тебе надо растить собственную карьеру и развивать личные качества и профессиональные навыки вместо того, чтобы выполнять работу за лентяев и некомпетентных сотрудников. Одно из важных правил бизнеса – незаменимых людей нет! Готов спорить? Если есть время на это, то принимайся, а я пойду и займусь более полезным делом: собственной карьерой, бизнесом, отправлюсь на романтическое свидание, поухаживаю за собственном телом, восстановлю здоровье. Список может быть очень длинным. И, главное, его выполнение принесет гораздо больше пользы, чем выслушивание твоего занудства в споре о том, что ты незаменим. Ха, пропал интерес? Можешь прыгать в собственных временных рамках долго, ты сам распоряжаешься тем временем, которое тебе отпущено. Ты можешь потратить его на то, чтобы метаться вдоль границы перед собственным успехом. Можешь просидеть на этой границе в раздумьях о том, что же делать дальше. А можешь просто встать и сделать шаг вперед, прямо сейчас. И не думать о том, во что обуты твои ноги. Действуй безотлагательно. По большому счету, когда ты идешь босыми ногами по земле или по траве, ты ощущаешь полноту жизни, каждое мгновение и всю прелесть происходящего. У тебя нет времени на то, чтобы думать о том, как оценивают тебя и твои действия другие. У тебя нет времени, чтобы взвалить на свои плечи чужой груз потяжелее. А вдруг под ногами горящие угли? Тогда в тебе может проснуться азарт, и сила огня поднимет тебя и заставит двигаться быстрее. С посторонним грузом на плечах и не получить ожогов – это сделать не так-то уж просто. Или мазохизм – это твое? Да, движение через границу собственного времени к поставленной цели, к яркому успеху захватывает независимо от того, каким образом ты это делаешь. Даже если ты решишь ползти к собственному успеху, зрелище будет еще то. Такое движение к цели очень интересно выглядит. Представь себе, вернее, себя. Хотелось бы посмотреть. Делай выбор, на что тратить собственное время, как переходить границы привычного, как использовать мгновение, что отвечать на заданный вопрос. И неважно, во что ты в данный момент обут. Главное – наслаждаться тем, что ты делаешь. Для этого и живи осознанно. Каждое мгновение создавай свое настоящее на границе между прошлым и будущим. И хватит думать об обуви, главное – движение и достижение цели.

## Глава 2 ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

### 2.1. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы

То, что временем необходимо уметь рационально управлять, объяснять сегодня уже никому не нужно. С его нехваткой или полным катастрофическим отсутствием сталкиваются все – от менеджеров низшего звена до управленцев и владельцев предприятий. По данным проведенных известной международной консультационной компанией *Chipin amp; Partner* исследований 36% времени, которое сотрудник проводит в офисе, или 78 рабочих дней в году, тратится практически впустую.

**Как правило, ситуация со временем нерабочим складывается не лучше!** Чтобы помочь людям в устранении этих сложных проблем распределения своего времени, и существует так называемый **тайм-менеджмент, или искусство управления временем**. Многие люди, имеющие смутные представления о тайм-менеджменте, представляют его себе как систему планирования и структурирования времени по правилам: порядок нужен во всем, и тогда будет результат. Это не совсем верно. Планирование – неотъемлемая и очень важная составляющая управления временем, но это не единственный способ, используемый современным тайм-менеджментом. И, применяя его, не стоит забывать обо всех остальных методиках, без которых это самое структурирование не будет столь эффективным. В данной главе мы попытаемся кратко пояснить основные приемы тайм-менеджмента, применение которых поможет каждому человеку максимально оптимизировать свое время и деятельность.

**Прием первый:** упомянутое ранее **планирование** – один из важнейших элементов управления временем. Суть состоит в том, что время, потраченное на планирование, сокращает время, необходимое на работу в целом. В процессе планирования принимаются решения о том, **что, когда и как следует вам сделать**. Любое планирование современные специалисты рекомендуют проводить в два этапа: составить список и определить приоритеты.

Все, что упомянуто тобой в списке, равноценно. После составления списка дела распределяются в порядке их значимости конкретно для тебя в настоящее время. Помни, что ни один список не является полным, пока он не отражает порядка важности дел. Как только ты составил такой список, заверши его определением приоритетов. Это и есть основа планирования.

Написать список дел несложно, а вот расставить приоритеты, особенно с первого раза, – сложнее. Однако уже давно «изобретены» следующие два **метода**. Оба метода основываются на популярном **правиле Парето**: 20% всех дел дают 80% всех результатов, и наоборот, т. е. нужно направлять свои основные усилия на те дела, которые находятся в рамках этих 20%, и именно они относятся к разряду важных.

**Первым методом является «АВС-анализ».** По данной методике: **А-задачи** – это самые важные, кроме того, на их реализацию требуется всего 10% времени, но весомость А-задач трудно переоценить, поскольку именно их вклад в достижение целей оценивается как 70%! **В-задачи** – это задачи средней важности, на них приходится примерно 20% по требуемому на исполнение времени и 20% – по значимости. А вот **С-задачи** требуют не менее 70% времени, но польза от них в совокупности не более 10%.

**Второй метод** – способ сочетания параметров «важность и срочность».

Просмотрев список дел, необходимо проанализировать их сравнительную важность и срочность. После этого все дела можно разделить следующим образом:

- 1) А – важные и срочные;
- 2) В – важные и несрочные;
- 3) С – неважные и срочные;
- 4) D – неважные и несрочные.

Такая градация волей-неволей заставит призадуматься. Первое время трудно будет составлять приоритеты и распределять дела, но впоследствии будет все легче и легче, а затраченные усилия окупятся.

Ставший классиком менеджмента **Питер Друкера** призывал не только к анализу, но к смелости. Кроме того, рекомендуется использовать такие принципы:

- 1) ориентируйтесь на будущее, а не на прошедшее;
- 2) концентрируйтесь на целях и потенциальных выгодах, а не на трудностях, они бывают у всех;
- 3) выбирайте свой собственный путь, а не испытанную и зашарканную «проторенную» тропу;
- 4) ставьте перед собой высокие цели, которые дают возможность круто изменить ситуацию, а не те, что «надежны» и легко достижимы.

Следует помнить, что не нужно пытаться распланировать все! Ведь это жизнь, которая может преподнести нам множество неожиданных сюрпризов, приятных и не очень. Повсеместный контроль одному человеку неподвластен! Глупо полагать, что чем больше времени ты затрачиваешь на планирование, тем больше времени сэкономишь. После определенного предела эффективность планирования резко падает. Как и во всем, здесь важно не переборщить. **Специалисты рекомендуют** жестко планировать лишь 60% своего рабочего времени, 20% оставлять для решения непредвиденных вопросов, а оставшиеся 20% вообще предполагают свободную творческую деятельность.

Менеджерам среднего звена и любого уровня руководителям стоит учитывать, что отнюдь не всем людям близки по духу и подходят по психологическому складу жесткий порядок и постоянное планирование: творческим натурам рекомендуют создавать условия, предполагающие спонтанность, свободу выбора и действий, тогда их работоспособность и эффективность деятельности повышаются во много раз! В жестко заданных рамках они испытывают дискомфорт, и результаты труда еле-еле дотягивают до необходимого уровня. В целом для большого и разношерстного коллектива рациональнее использовать технологии, предполагающие избегание жесткого планирования, сохранение гибкости и возможностей реагирования на форс-мажорные обстоятельства, оставляющие резерв и поощряющие творчество, задор и увлеченность делом. Это особенно важно для российского делового человека, которому приходится постоянно работать с хаосом и неопределенностью как во внешней, так и во внутренней среде.

**Прием второй** заключается в эффективной работе с информацией. Однако не надо впадать в крайность и впитывать, как губка, в себя всю входящую информацию. Понятно, что чем больше информации собрано для анализа руководителем, тем меньше вероятность пойти по неверному или нерациональному пути. И здесь нужно сохранять чувство меры, потому что существует определенный объем информации, который можно получить и подвергнуть анализу. Фильтруй информацию, смело отбрасывая неважную и незначительную.

Кроме того, помни о том, что сознание и внимание человека могут эффективно концентрироваться и работать только с одним объектом: заданием, мыслью или документом. Всегда выделяй и четко представляй тот объект, на который в данный момент и в данное время направлено твое внимание. Хорошо бы было еще и научиться осознанно переключать свое внимание. С одной стороны, каждый перенос внимания с задачи на задачу требует потери

времени и сил. С другой стороны, одно и то же занятие быстро надоедает, а концентрация усилий на одном деле утомляет. Поэтому специалисты советуют направлять свое внимание следующим образом: больше крупных переходов, меньше мелких.

На основе собранной информации обычно принимается то или иное решение. Принятие решения не должно становиться трудным и затяжным процессом. Необходимо просмотреть данные, выявить все плюсы и минусы, сформулировать возможные пути решения проблемы, выбрать наиболее приемлемый из них и... выполнять! Специалисты по тайм-менеджменту говорят: «Лучше грамотно претворить в жизнь не самое лучшее решение, чем долго и нудно метаться в поисках самого оптимального, т. е. если делать, то делать, или лучше вообще не начинать».

**Прием третий:** готовность выполнять неприятные дела. Каждому из нас время от времени приходится сталкиваться с вопросами, которые нам неинтересны или же вовсе противны. Многие стараются дела эти отодвинуть как можно дальше, отложить в дальний ящик и всячески отлынивают, что еще больше увеличивает затраты времени на их исполнение! Можно попробовать использовать следующий механизм, чтобы преодолеть отвращение к таким делам:

- 1) взгляни неприятности прямо в лицо;
- 2) признай, что еще большей неприятностью становится промедление и ожидание момента, когда все же придется приступить к этому делу;
- 3) пробуди в себе энтузиазм, чтобы справиться с неприятием данного дела.

Действительно, рано или поздно все-таки придется решать эту самую неприятную проблему. Кроме того, если возникающая проблема не исчезнет сама собой, объем работы, который необходимо выполнить, может увеличиться с течением времени. Нерешенный вопрос будет преследовать тебя, пока ты совсем не избавишься от него, а мысли о нем будут вызывать все большее раздражение.

**Прием четвертый:** изменение общения с окружающими. Имеется в виду следующая ситуация: у людей определенного склада характера может появиться желание, а потом и привычка обращаться с просьбой выполнить те или иные дела, сбавривать их тебе. Почему? Потому что ты сам приучил их к этому. Конечно, желание нравиться всем и вся присуще каждому, но не следует забывать и о своих интересах. Если можно удовлетворить этих людей, не жертвуя при этом своими интересами, тогда вперед! Если можно найти компромисс и исполнить их просьбы частично и без ущерба для себя, тоже, в принципе, нормально! Но, если подобные обращения становятся системой и серьезно осложняют тебе жизнь, отнимая драгоценное время, – **научись говорить «нет»!** Еще один **совет специалистов тайм-менеджмента:** «**Не стоит даже пытаться переубедить людей**». Их убеждения – их личное дело, и тебя это не касается. Тратить время на элементарное сотрясение воздуха бессмысленными разговорами и спорами просто глупо. Всегда нужно высказывать собственное мнение, соглашаясь с теми аргументами, которые признаешь, и отвергать те, которые не признаешь. После разговор сам подойдет к своему логическому завершению. Чаще всего у собеседников не возникает больше вопросов.

**Прием пятый:** умелое чередование работы и отдыха. Чем сильнее загружен, тем больше нужно отдыхать! Самое главное здесь: к началу нового рабочего периода организм должен восстановить силы. Поэтому не стоит пропускать полноценные перерывы, сон и отдых, даже если очень много дел. Каждому человеку присущи в течение суток подъемы и спады энергии, жизненного тонуса и умственной активности, т. е. суточные биоритмы. Про них нельзя забывать: в периоды подъема биологической активности следует заниматься творческой работой, требующей умственного напряжения и внимания. Промежутки времени, в которые наблюдается спад биологической активности, напротив, лучше посвятить

рутинным задачам, административной деятельности, работе с корреспонденцией или проведению совещаний.

Кроме всех перечисленных приемов, можно и нужно использовать **важнейший принцип тайм-менеджмента: «Все может быть усовершенствовано!»**, отталкиваясь от того, что резервы эффективности и развития ничем не ограничены.

**Обязательно нужен тайм-менеджмент**, если на следующие вопросы можно ответить «да».

1. Задержки на работе бывают хотя бы раз в неделю более чем на 1 ч?
2. На работе и дома бесконечный аврал?
3. Подчиненные спешат и суетятся, при этом ничего не успевают сделать?
4. В твоём отделе пять человек еле-еле справляются с работой, которую в аналогичном отделе могут легко выполнить трое?

В распределении личного времени важнее не общие правила, а индивидуальный стиль, который у каждого человека свой. Его просто нужно отыскать. Таким образом, рационально распределять свое время человек может только сам, конечно, опираясь на те общие приемы, которые описаны ранее. Успехов в этом нелегком деле!

А ты никогда не задумывался, сколько времени тратишь впустую на ненужные разговоры и задания, выполнение которых тебе не просто внапряг, а, говоря культурно, даже не входит в твои рабочие или какие-то другие обязанности? Может быть, даже просто в данный момент ты тратишь его на поиски нужной бумаги? Прикинь навскидку, и полученный результат может крайне неприятно удивить и даже шокировать. Теперь умножь его на число рабочих дней и ты поймешь, почему до сих пор, к примеру, ты не стал начальником, или тебя недооценивают, или не платят столько, сколько ты того заслуживаешь или положено сотрудникам соответствующей категории, или почему ты так горячо желаешь сменить место работы. А ведь время – это тот потрясающий капитал, которым каждый обладает от рождения... И, как хороший хозяин, ты можешь его приумножить или пустить по ветру...

Конечно, сегодня многие рабочие процессы можно значительно сократить во времени благодаря, например, тому же компьютеру. Здесь, конечно, можно и помечтать. Представь себе, как здорово было бы дать монитору задание, просто в устной форме его озвучив, которое дало тебе твое многоуважаемое руководство, и по прошествии нескольких минут получить на экране необходимый отчет с нужными данными о выполненной работе с готовыми обоснованиями и выкладками, а потом, придя к шефу, отчитаться и получить заслуженную похвалу, т. е., как говорится, взять с полки пирожок... Когда-нибудь, наверное, это случится, и прогресс сделает нашу жизнь легкой, светлой и беззаботной, но пока твое рабочее место потому и существует, что без тебя, такого-растакого, как специалиста в фирме не обойтись. Всеу свое время, а пока мы еще живем здесь и сейчас. Как сказал поэт советских времен Александр Кушнер: «Времена не выбирают, в них живут и умирают». Поэтому давай вместе с тобой подумаем, чего нам не хватает для того, чтобы грамотно, не отягощая себя излишне, управлять своим временем. На это опять-таки требуется выделить время. Но подобные вложения всегда окупаемы.

Очень часто, например, бывает, что для ничего не значащей беседы ты способен (хотя чаще способна) все бросить, а для выполнения ответственного задания нет? Конечно, потому что пустая болтовня не только не требует твоих усилий, но и может приносить удовольствие, а дело требует особой концентрации внимания. Итак, спокойно подумав, как сэкономить на работе стремительно убегающее время, можно прийти к следующим выводам.

**1. Отделять первоочередное от второстепенного, срочное – от того, что может еще подождать.** Сразу расставляй приоритеты. Сделал важное задание – пожалуйста, извергай словесные фейерверки столько, сколько необходимо. Так нет же, и у тебя, и у меня обычно всегда наоборот! Такова уж человеческая природа. Хотя, честно говоря, это просто лень!

Далее у большинства появляется еще одна неприятная проблема: ты не можешь заставить себя просто-напросто решиться, сесть и сделать. Если определить, в чем конкретно состоит загвоздка, то ее можно будет как-нибудь устранить, и дело сдвинется с мертвой точки: не знаешь, как приступить к заданию, с чего начать; не понимаешь и возмущаешься, как его можно выполнить за столь короткий срок; жалеешь себя, что ввязался по глупости в подобное дело; просто ленишься или испытываешь ужас от всего этого. Ха-ха! Да, не зря говорят, что у страха глаза велики или не так страшен черт, как его малюют.

Допустим, именно тебе досталось такое поручение, которое никто еще в твоём окружении не делал. В принципе, ничего особенного или принципиально нового, но все-таки несколько боязно: «А вдруг не справлюсь?» Прочь пессимистичные мысли, думаешь, ты один откладываешь дело на неопределенный срок? Здесь нужен другой подход, задабривающе-заставляющий себя выполнить что-то. Можно похвалить себя мысленно, можно повесить дома на видном месте плакат с изображением себя, любимого, и надписью вроде: «Для меня нет невыполнимых задач» или «Дорогу гению» либо хотя бы приклеить маленький листочек или фотографию с бодрящим изображением на свой рабочий компьютер. В общем, все средства хороши, вплоть до самообмана, но не до идиотизма. А то друзья или сослуживцы могут подумать, что ты, мягко говоря, того, а то и позвонят куда следует. Главное, чтобы тебя никто и ничто не отвлекало от процесса, а, наоборот, толкало к действию.

**2. Говорить «нет» искушениям и соблазнам, а также тем, кто нагло покушается на твое рабочее время, растягивая его до невообразимых размеров.** «Время – деньги», – писал еще в 1748 г. известный ученый и политический деятель Бенджамин Франклин (тот самый, который изображен на вождельных стодолларовых купюрах). Но это утверждение почему-то отходит на второй план, когда дело касается выполнения служебных обязанностей.

Для лучшего понимания приведу распространенный пример: бизнесмен, естественно, умный человек, успешный в делах и очень коммуникабельный, вынужден много времени работать у себя дома из-за сложившейся ситуации, когда в его шикарный офис еще до обеда подтягивались друзья, бывшие коллеги и всякого рода прихлебатели и... активно мешали ему работать: «Дружище, ты ведь начальник, ну что ты все сидишь за бумагами? А не поехать ли нам отобедать в новый ресторан? А не пойти ли нам проветриться (в баню, на рыбалку, в бильярдную и т. д.)?» Вместо того чтобы выгнать поганой метлой этих рыб-прилипал, бизнесмен терял выгодные контракты, не отслеживал состояние дел по уже имеющимся и в результате терял большие деньги. Это касается не только бизнесменов, но и нас, простых смертных, проводящих большую часть времени за рутинной, однообразной работой в офисе, может быть, даже чужой, от которой и отдачи-то не видно, кроме разового месячного вознаграждения. В таком удручающем положении и он, и мы с вами виноваты сами: не умеем, когда нужно, просто и вежливо сказать слово «нет». А делать это, если уж начистоту, большое искусство.

Основные правила для тех, кто по каким-либо причинам не может говорить «нет».

**А.** Не загоняй себя в круг. Если тебя попросили что-то сделать, а у тебя дел невпроворот, очень занят, короче, не бери на себя ненужных обязательств. Так и скажи: «Ничего обещать пока не могу!»

**Б.** Чтобы не обидеть милого расхитителя вашего времени или просто злопамятного вредного человека, сначала попробуй представить себя на его месте, затем мысленно продумай возможные последствия своего отказа. Сказать можно приблизительно следующее: «Я, конечно, понимаю, насколько это важно для тебя, но сейчас никак не могу...»

**В.** Обязательно стоит попробовать предложить альтернативное решение. Вдруг идея окажется незаменимой, ведь благодарность за добрые дела или просто хороший совет никто не отменял. Например, к своему предыдущему предложению можно добавить: «Попросите

Ивана Степановича, он в этом вопросе разбирается лучше меня», хотя здесь ты просто «переведешь стрелки».

Г. Если тебе никак не удалось увильнуть от неприятного разговора и предстоит кому-то отказать, не оттягивай неприятный момент («Для Петровой меня сегодня нет» – знакомая фразочка?), лучше сразу культурно и обязательно вежливо объясниться с человеком. И он не будет питать иллюзий, и у тебя гора с плеч...

Д. Отказывая на рабочем месте, особенно важно показать, что это не твоя вредность или прихоть, а этого требуют интересы дела, т. е. ты руководствуешься не личными мотивами: «Ценю вашу настойчивость и бесконечное обаяние, но предложенное вами вложение средств нашей фирмы никак не вписывается в составленный бюджет рекламной кампании на этот год».

**3. Старайся постоянно улучшать собственные коммуникационные навыки и организованность.** Во-первых, это никогда не лишнее, а во-вторых, в связи со всем вышеперечисленным нужно стараться общаться на работе быстро и эффективно, а не ходить вокруг да около. Подчиненные должны четко понимать, что ты от них требуешь и как это выполнить, при этом желательно обговорить сразу, в каком виде, в какой срок и с какой целью должна быть выполнена работа. Если ты еще пока не дорос до большого начальника или тобой руководит вышестоящий сослуживец, постарайся и сам быстро улавливать суть того, что тебе говорят, о чем просят, что требуют. Предположим, деловой партнер длинно и прозаично описывает, что его офис находится на ремонте, так как в соседнем здании произошел пожар, техника полетела, ноутбука нет, домашний компьютер сломался, все банковские счета фирмы зависли или заблокированы, а ушедшая в декрет бухгалтерша спутала счета и платежки... Сразу понятно, какую лапшу тебе пытаются навешать на уши, к чему он ведет, поэтому смело останавливай собеседника: «Короче, вы полагаете, что нужно переделать наш договор?» Кратко и понятно, не в бровь, а в глаз, как говорится. Так ты сэкономишь время и себе, и этому горе-сказочнику, избавив его от необходимости выдумывать правдоподобные истории, а себя – слушать их. Пусть на объяснения тратится как можно меньше драгоценного времени. Дело есть дело.

Как только почувствуешь, что разговор меняет русло, становится слишком резким, нужно обязательно как-нибудь смягчить забавной шуткой, легким отступлением от темы или фразой типа: «Как приятно иметь дело с таким обязательным (внимательным, энергичным, деловым, толковым, демократичным) человеком, как вы!» Если ты все-таки дослужился до начальника, тебе просто необходимо научиться функционально и эффективно делегировать полномочия и неотступно, беспристрастно контролировать процесс выполнения заданий. Возможно, то, что тебе ясно как божий день, с полуслова, подчиненному понять трудно или совершенно недоступно.

Однако вот на чем экономить время не стоит, так это чтобы разгрести бумажные завалы на своем рабочем месте. Все необходимое всегда должно быть под рукой или хотя бы находиться в данный момент перед глазами. Расстанься со старыми записями и документами, ненужными сувенирами, пишущими ручками и карандашами, которые ты все равно полениться точить! Не будь Плюшкиным! Зачем тебе бумаги «времен Очаковых и покоренья Крыма»? А вот если ты точно знаешь, что данные документы важны и когда-нибудь обязательно понадобятся, создай архивчик: папка номер такой-то, хранить до такого-то. Старо как мир, зато действует, и порядок будет! А в указанное время не поленись еще раз просмотреть бумаги и выкинуть ненужные в мусорный ящик. Не зацкливайся на былом.

И еще: какой бы деятельностью ты ни занимался – штампуешь ли ты детали на заводе или пишешь картины в мастерской, – максимально используй свой КПД. Будь ответствен, даже малозначительную на первый взгляд мелочь учись делать качественно. Это имеет большое значение для того, чтобы эффективно использовать свое время (плохо сделаешь – при-

дется делать еще раз, исправлять или дорабатывать!), а значит, быть на хорошем счету и продвигаться по карьерной лестнице. Да просто даже для того, чтобы тебя уважали другие, как ты того заслуживаешь, и ты сам мог уважать себя.

**4. Заставь время работать на себя.** Имеется в виду наше обозримое будущее, как в русской поговорке: «Готовь сани летом, а телегу зимой». Ведь, как ни странно, каждым своим действием сегодня мы создаем основу на будущее, по кирпичику собирая фундамент нашего будущего благополучия. Это касается не только работы, но и, как ни странно, нашей личной жизни, что, в общем, неразрывно с нами связано. Приведу элементарный житейский пример. Подвыпивший муж, почувствовав себя настоящим мужиком, избив жену, ушел к другой. Некоторое время прятался, боясь привлечения к ответственности со стороны правоохранительных органов, но, узнав, что ему ничто не угрожает за нанесенные телесные повреждения, осмелел. И стал со своей бывшей супругой судиться из-за малометражной квартирki. Днями и ночами изучал Уголовно-исполнительный и Жилищный кодексы, даже заходил в различные общественные инстанции для разъяснений, пытался привлечь на свою сторону ребенка, т. е. привлекал все возможные средства, чтобы оттяпать у прежней «второй половины» квартиру, которую он так опрометчиво и бесславно в недалеком прошлом покинул.

Женщина же, оправившись после избиения и шока, нашла хорошую работу и окунулась с головой в трудовую деятельность, направив все свои усилия на карьерный рост. Она знала, что в сложившейся ситуации у нее есть сильно ограниченное количество времени, которое нужно заставить работать на себя. Пока ее бывший муж кричал на всех углах, что старая ведьма виновата, что ему негде жить с новой семьей и маленьким ребенком, женщина оформила кредит в банке и купила квартиру своему подростку. Выплатив его, начала строительство собственной. Так получилось, потому что высокая должность в фирме позволяла ей брать кредиты и выплачивать со временем по ним проценты. Она продала ту маленькую квартирку, из-за которой и был многолетний некрасивый, мягко говоря, скандал, естественно, отдав положенную часть бывшему мужу.

Потом успешная дама купила себе квартиру в элитном доме, построила дачу и, уйдя из своей компании, открыла свое маленькое, но собственное и прибыльное дело. А ее бывший муж, кроме нервного истощения, ничего путного и не нашел... Подобных и обратных жизненных примеров в обыденной жизни превеликое множество. Что тут сказать? Не трать драгоценное время на ссоры, склоки, распри, восстановление «справедливости», будьте выше бесполезных обид. Время – лучший лекарь. Работай в прямом и переносном смысле на булку с маслом на завтра, и только тогда время тебе само подчинится.

Помни, что время неумолимо бежит вперед и твоя задача не пытаться угнаться за этим диким, необузданным зверем, а научиться управлять им, как лихой укротитель, все задания которого выполняются.

**Ключевой показатель эффективности управления временем.** Сегодня ни для кого не секрет, что практически каждый предприниматель и топ-менеджер либо недовольны эффективностью управления собственным временем, либо, хоть и удовлетворены, все равно желают значительно повысить эффективность управления этим невозстановимым ресурсом. Для этого нужно прежде всего четко и ясно представить ключевую цель управления собственным временем и выбрать основной показатель эффективности.

Не нужно изобретать велосипед! Показатель-то известен еще со стародавних времен. Это счастье. Да-да, обычное человеческое счастье. Другими словами, важнейшая цель стратегического планирования собственного времени состоит в том, чтобы быть счастливым и на работе, и дома... и еще где-нибудь.

**Многие неверно истолковывают сказанное.** Психологи полагают, что самой мощной движущей силой управленца или менеджера является глубокая убежденность (большей

частью навязанная и активно пропагандируемая популярной литературой, СМИ, системой образования и т. д.) в том, что успех в обществе сразу же приносит этому самому управленцу или менеджеру счастье. Поэтому основополагающими задачами стратегического планирования собственного времени являются достижение и сохранение успеха – финансового, материального, профессионального и социального. Другими словами, чем успешнее (богаче, уважаемее, выше по социальной/ профессиональной лестнице, знаменитее) человек, тем он (или она) счастливее.

**Синдром Говарда Хьюза.** Здесь он упоминается вовсе не случайно, поскольку является идеальным примером человека очень успешного, но глубоко несчастного, выдающийся предприниматель XX в. – Говард Хьюз.

Биография Хьюза достаточно экстремальна, но является лишь частным примером более распространенного явления, которое и получило название синдрома Говарда Хьюза. Оно состоит в том, что многие виды успеха часто приносят несчастье.

Этот синдром заключается в том, что предприниматели, в начале пути поставившие перед собой действительно стоящую и труднодостижимую цель, идущие к ней многолетним упорным и тяжелым путем, в конечном счете достигают ее и, покорив свой Эверест, получают не прекрасный и счастливый новый мир (как это им казалось ранее), а тоскливую пустоту, которую им приходится заполнять чем придется. Такой человек рискует стать трудоголиком, пашущим, не поднимая головы, даже не понимая, что не ради результата, а ради самой работы.

В других случаях работа заменяется участием в не имеющих особого значения общественных проектах и мероприятиях, «крутых» и гламурных светских тусовках, жесткими экстремальными увлечениями, нескончаемыми любовными (или просто приземлено сексуальными) похождениями, шопого-лизмом космических размеров, азартными играми или же стандартными алкоголем, наркотиками и даже членством в незаконной организации или секте. Со временем по законам человеческой психологии повторяющиеся впечатления теряют остроту и перестают приносить удовлетворение. Приходится снова и снова искать что-нибудь поновее и посильнее, что серьезно увеличивает нагрузку на человеческий организм и психику, со временем разрушая.

Нормальному человеку, чтобы таким и остаться, приходится искать другой путь.

Он широко известен, универсален, подходит любому человеку вне зависимости от религиозных убеждений (или отсутствия таковых) и общедоступен. Это любовь – в полном общечеловеческом, универсальном смысле.

Следовательно, для оптимизации управления собственным временем нужно, чтобы каждое действие, решение, выбор человека в каждый момент времени были своеобразными проявлениями любви.

Истолковать ее для себя каждый может самостоятельно: любовь к Богу (для человека религиозного), себе, своим близким или родственникам, своему ближнему (своим «заинтересованным лицам»), дисциплине, своему делу, своей стране, городу, природе, другому человеку...

Хотя о любви к самому себе говорить вроде как бы и не принято, в этом нет ничего дурного, ибо одна из важнейших заповедей христианства (которое вряд ли можно заподозрить в благожелательном отношении к эгоизму) требует «любить ближнего, как самого себя» (т. е. любить и себя тоже).

Нет, конечно, здесь не имеется ввиду любовь ко всем и вся без разбору. В реальности это практически невозможно. Нужно максимально правильно расставить приоритеты, чтобы не получилось, как в известной русской поговорке: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

По статистике никто из людей, узнавших от врачей о смертельной болезни, не пожалел о том, что за всю жизнь слишком мало времени и любви уделял себе, работе, бизнесу, карьере, развлечениям... Практически все жалели о том, что недостаточно любви, времени и сил было уделено родителям, детям, любимым, друзьям, родным и близким, Богу...

При составлении своего личного плана на день, неделю, месяц, год нужно прежде всего найти время и другие ресурсы для семьи, близких людей, затем для себя (для физического и духовного развития, самопознания, потребления продуктов и услуг и т. д.), потом для работы и лишь после этого для всего остального.

Для общественно активного человека управление своим временем приводит в значительной степени к корректировке управления взаимоотношениями с людьми. Поэтому исключительно важной основой становится любовь к своему ближнему (хотя современные предприниматели с неограниченным стремлением к наживе далеки от этого), т. е. ко всем партнерам (в широком смысле слова), на которых действия предпринимателя оказывают какое-либо влияние.

### **Важно использовать принцип неисправимого оптимиста.**

Говоря о реальной жизни, нельзя не согласиться, что любые, даже оптимальные, хорошо продуманные и составленные личные планы приходится изменять в результате неконтролируемых нами внешних событий (хорошо, если благоприятных, но иногда и нет). При этом закономерно, что неблагоприятные внешние события (которых, как обычно, гораздо больше, чем благоприятных) генерируют в нас весьма неприятные эмоции, понятное дело, не способствующие нашему счастью.

К сожалению, человек не может контролировать все и предотвращать неблагоприятные внешние события. Зато можно не допускать негативных эмоций (или стараться быстрее их заменять на положительные), что нам вполне по силам. Здесь и вступает в силу принцип неисправимого оптимиста, по которому в любом событии, даже на первый взгляд неблагоприятном (конечно, за исключением действительно серьезных событий – тяжелой болезни, травмы и т. д.), необходимо суметь найти хорошее или увидеть предотвращение еще более плохого события. Ведь, что бы с нами ни случилось, – это опыт, который, как известно, бесценен.

Согласно списку, написанному в VI в. тогдашним римским папой Григорием Великим, к грехам относятся гордыня, алчность, зависть, гнев, похоть, чревоугодие и лень. За прошедшее время общественное сознание настолько сильно привыкло к этому черному списку, постоянно сталкиваясь в обыденной жизни с подобными проявлениями человеческой натуры, что даже современное светское мировоззрение вполне с этим согласно.

Согласно социологическим опросам к вышеупомянутому списку на сегодняшний день чаще всего добавляются тщеславие, жестокость, ненависть, лживость, лицемерие, жадность, мотовство и эгоизм, которые вполне можно воспринимать как следствия.

Семи смертным грехам противостоят семь ключевых добродетелей, к которым пока больше нечего добавить: любовь, милосердие, целомудрие, внимание к ближним, щедрость, самоконтроль и нравственная чистота. Эти добродетели необходимо развивать и воспитывать в себе постоянно, поддерживая путем принятия определенных решений и действий, – доброй мыслью, добрым словом, добрым делом, пока они не станут для человека любой сферы деятельности столь же естественными, как дыхание.

В подтверждение этой методики вместо высоких слов хочется сказать, что в основе этого метода (эффективность его подтверждается опытом многих тысяч в течение столетий и даже тысячелетий) лежит элементарный психологический механизм. Известно, что обычный человек приблизительно 80% своих действий осуществляет бессознательно. Другими словами, 80% действий такого человека производятся не сознанием (рациональным мышлением), а подсознанием, на которое постоянно оказывают влияние как внешние воздействия

(события, литературные источники, СМИ, поступки других людей и т. д.), так и действия, мысли и решения самого человека.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что человек не может существовать вне общества, поэтому ощущать себя счастливым он может только в счастливой среде. Очевидно также, что предприниматель (владелец бизнеса) обладает всеми необходимыми возможностями для того, чтобы построить свою компанию в соответствии со своими потребностями.

## 2.2. Виды планирования

Суть внутрифирменного планирования как функции управления крупной организацией состоит в нахождении, определении и выборе оптимальных важнейших направлений и пропорций развития деятельности, адаптированных к конкретным условиям работы, с учетом наличия и состава материальных источников для его осуществления и спроса рынка.

А проще, сущность планирования можно понимать как конкретизацию целей развития всей организации и каждого отдела в определенный период, формирование хозяйственных задач, нахождение средств для их достижения, выявление сроков и последовательности этапов реализации, поиск материальных, трудовых и финансовых ресурсов, требующихся для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования состоит в стремлении заблаговременно определить по возможности все особенности внутренней и внешней среды, помогающие сформировать благоприятные условия для эффективного функционирования и развития предприятий, образующих организацию. Планирование предполагает разработку целого комплекса мероприятий, формирующих последовательность достижения конкретных целей. При этом учитываются возможности наиболее эффективного применения ресурсов каждым отделом или подразделением, как производственным, так и непроизводственным, и всей фирмой в целом. Поэтому планирование обеспечивает взаимосвязи между отдельными структурными единицами организации, образующими полную технологическую цепочку «научные исследования – производство – хранение – сбыт». Такая деятельность основывается на выявлении и прогнозировании потребительского спроса, анализе и оценке находящихся в распоряжении ресурсов, на определении перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Здесь, если ты обратишь внимание, возникает необходимость связать планирование с маркетингом и контролем для постоянной корректировки важнейших показателей производства и сбыта, чтобы чутко реагировать на изменения спроса на рынке и получать стабильную прибыль. Чем больше степень монополизации рынка, тем точнее организации могут просчитать его размеры и влиять на его развитие.

Внутрифирменное планирование в крупных компаниях охватывает как текущее, так и будущее (или перспективное) планирование, происходящее в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование нужно для определения общих стратегических целей и направлений развития организации, требующихся для этого ресурсов и этапов решения поставленных задач, то получаемые на его основе систематически текущие планы призваны отражать фактическое достижение намеченных целей развития. Поэтому текущие планы дорабатывают, развивают и вносят изменения в перспективные направления развития применительно к конкретной обстановке и современным условиям.

В зависимости от содержания, целей и задач выделяют следующие виды планирования и формы планов.

### **Виды планирования, связанные с длительностью планового периода:**

- 1) перспективное планирование (прогнозирование);
- 2) среднесрочное планирование;
- 3) текущее планирование.

### **Формы планов:**

- 1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности – планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовые планы;
- 2) в зависимости от организационной структуры организации – планы производственного отдела, планы дочерней компании.

Уровень и качество планирования зависят от таких важнейших условий, как компетентность, адекватность и своевременность руководства фирмой на всех уровнях управления; квалификация кадров, уровень и опыт специалистов, работающих в функциональных структурах; обеспечение и доступность информационной базы и наличие необходимой компьютерной техники.

Отсюда ты можешь увидеть некоторые характерные особенности планирования, связанные с целями:

1) в американских организациях главное – это слияние основных направлений стратегий всех структурных подразделений и распределения ресурсов;

2) в английских компаниях планирование главным образом ориентировано на распределение ресурсов;

3) в японских компаниях особенностями являются постоянное внедрение новшеств и увеличение степени качества решений.

Планирование строится на обоснованном выборе целей; определении политики; разработке принципов и мероприятий; методах достижения целей; обеспечении основы для принятия будущих долгосрочных решений.

Планирование как таковое заканчивается перед началом собственно действий по реализации плана. Планирование – это первейший этап управления, однако оно является не единственным актом, а представляет целый процесс, происходящий до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование нужно для оптимального использования возможностей фирмы. Имеются в виду и наилучшее использование всех видов ресурсов, и предотвращение неправильных, пагубных для организации действий, которые могут привести к снижению эффективности работы компании. Планирование включает в себя определение:

1) конечных и промежуточных целей;

2) задач, решение которых необходимо для достижения целей;

3) средств и способов решения возникающих проблем;

4) требуемых ресурсов, источников их нахождения, способов получения и распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, среднесрочное, тактическое.

Идея стратегического планирования состоит в основном в формулировании главных целей деятельности организации и ориентировании на определенные намечаемые конечные результаты, с опорой на те средства и способы, которые обязательны для достижения поставленных целей и наличия необходимых ресурсов. При этом также происходит разработка новых возможностей фирмы (расширение производственных мощностей за счет строительства новых филиалов предприятия или закупки оборудования, изменение профиля организации или радикальная качественная смена технологии).

Стратегическое планирование делается на период в 10—15 лет и имеет отдаленные последствия, влияя на работу всей системы управления и охватывая огромные количества ресурсов.

Тактическое планирование состоит в выявлении промежуточных целей по дороге к достижению стратегических целей и задач. При этом более подробно разрабатываются методы и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий, если это предполагается стратегическим планированием.

Иногда создают путаницу толкования терминов, связанных с планированием:

1) планомерность – это основа управления и стабильной деятельности;

2) плановость – это принцип управления;

3) планирование – важнейшая функция управления;

4) плановые задания – метод управления;

5) разработка и реализация плана – основное содержание собственно процесса управления. **Стратегическое планирование, его виды и цели.** Многие

крупные организации на сегодняшнем этапе стали уделять все большее внимание стратегическому планированию как важнейшему элементу централизованного управления. Такое планирование предполагает программу действий, рассчитанную на период от 10 до 20 лет, предусматривающую разработку основных принципов ориентации компании на будущее. Также определяются стратегическое направление и принципы развития, содержание и последовательность проведения важнейших элементов планирования, обеспечивающих достижение поставленных целей. Стратегическое планирование значительно оптимизирует принимаемые решения по комплексным вопросам и проблемам деятельности организации в укрупненном масштабе, таким как:

1) определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;

2) диверсификация и мобильность производства, неотделимо связанные с обновлением продукции;

3) формы использования заграничных инвестиций в условиях сотрудничества или покупки новых предприятий;

4) совершенствование организации управления применительно к каждому подразделению и кадровой политике. Поскольку оценка преимущественных возможностей в условиях стихийного развития рыночной экономики крайне неопределенна, перспективное планирование не должно ориентировать предприятие на достижение количественных показателей. Поэтому перспективное планирование обычно находится в рамках разработки лишь важнейших качественных элементов и характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них проводится координация перспективных направлений дальнейшей работы всех подразделений компании с учетом их потребностей и располагаемых ресурсов. На основе программы составляются среднесрочные планы, в которых уже просчитываются не только качественные характеристики, но и количественные показатели, отражаемые детализированно и конкретизированно для правильного выбора средств для реализации целей, определенных в рамках стратегического планирования.

В системе стратегического планирования можно выделить долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

При долгосрочном планировании применяется метод экстраполяции, т. е. использование данных и показателей прошлых периодов. Далее на основе сформулированных оптимистических целей происходит распределение несколько завышенных показателей на будущий период. Здесь упор делается на то, что будущее будет лучше прошлого.

В системе долгосрочного планирования цели превращаются в программы действий, фактические тактические планы и бюджеты, расчеты прибылей, разрабатываемые для каждого отдельного подразделения организации. Затем программы, тактические планы и бюджеты осуществляются этими подразделениями, и находятся различия и отклонения фактических показателей от запланированных.

Системы долгосрочного планирования используются 70—80% крупнейших мировых корпораций, где планирование строится следующим образом:

1) выбираются 5-10 ключевых стратегий, и на их основе формируется политика долгосрочного развития;

2) одновременно вырабатываются среднесрочные планы для объединения стратегий в единую систему и увязки с распределением ресурсов;

3) высшее руководство указывает цели каждому подразделению, которые, в свою очередь, разрабатывают количественные планы достижения этих целей методом снизу вверх.

Стратегическое планирование призвано давать комплексное научное обоснование проблемам, с которыми предположительно столкнется организация в будущем периоде. Исходя из этого разрабатываются показатели развития компании на плановый период.

За основу при разработке стратегического плана берутся:

1) анализ перспектив развития компании. Это необходимо для выяснения тенденций и факторов, оказывающих влияние на развитие соответствующих тенденций;

2) анализ позиций в конкурентной борьбе, что необходимо для определения уровня конкурентоспособности продукция организации на различных рынках и выявления возможностей фирмы в своих действиях по повышению результатов работы в конкретных условиях при использовании оптимальных стратегий по всем видам деятельности;

3) выбор стратегии по анализу перспектив работы организации в разных видах деятельности и приоритетов по конкретным видам деятельности, по показателям эффективности и обеспеченности ресурсами;

4) анализ направлений возможных видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и технологии, расчет ожидаемых результатов.

При выборе стратегии нужно учитывать, что новые стратегии (как в типичных отраслях, так и в новых сферах предпринимательства) должны соответствовать накопленному потенциалу организации.

**Среднесрочное и текущее планирование.** Среднесрочные планы в основном разрабатываются на пятилетний срок, так как считаются наиболее рациональными для соответствующего периода обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них отражаются основные задачи применительно к установленному периоду. К примеру, производственная стратегия организации в целом и каждого ее отдела (изменение, корректировка и расширение производственных мощностей, внедрение новой технологии, новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта (структура сбытовых каналов и их развитие, уровень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, осуществление мероприятий, способствующих расширению сбыта); финансовая стратегия (тактика капиталовложений, поиск источников финансирования); кадровая политика (состав и структура сотрудников, их профессиональная подготовка и квалификация); расчет объема и структуры требующихся ресурсов и материально-технического оснащения с учетом внутрифирменной специализации и особенностей производства. Среднесрочные планы предполагают разработку определенной последовательности операций, выполнение которых требуется для достижения целей, намеченных долгосрочной программой деятельности.

Среднесрочный план в большей степени опирается на количественные показатели, это касается и раздела распределения ресурсов. В нем находятся детальные сведения в совокупности и по отдельным продуктам о размере предполагаемых капиталовложений и источниках финансирования.

Текущее планирование проводится путем подробнейшей разработки оперативных планов для всей организации и ее отделов, особенно маркетинговых программ, планов, предполагающих научные исследования, планов по технологии и способу производства, материально-техническому снабжению. Основными составляющими текущего плана производства служат календарные планы, детально конкретизирующие цели и задачи, поставленные стратегическим и среднесрочным планами. Календарные планы производства разрабатываются на основе полученных сведений о наличии заказов, возможностях обеспечения их материально-техническими ресурсами, уровня загрузки производственных мощностей и их использования с учетом сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства также находят свое отражение расходы на модернизацию имеющихся в наличии мощностей, обновление и замену оборудования, переквалификацию и обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции или оказанию услуг входят показатели и по экспорту

продукции, заграничному лицензированию, оказанию технических услуг и обслуживанию продукции.

Осуществление оперативных планов происходит через системы бюджетов или в связи с финансовыми планами, которые разрабатываются обычно на год или другой необходимый промежуток времени по каждому отдельному подразделению – центру прибыли, а затем аккумулируются в единый бюджет или финансовую стратегию фирмы. Бюджет составляется на основе прогноза сбыта, чтобы достичь намеченных планами финансовых показателей. При его планировании прежде всего рассматриваются показатели, отмеченные в стратегических или оперативных планах.

Через бюджет происходит пересечение стратегических, текущих и других видов планирования.

Бюджет организации представляет собой отражение оперативного плана в денежных единицах. Он как бы связывает оперативный и финансовый планы, помогая предвидеть конечный результат деятельности организации, т. е. размеры и норму прибыли. В составлении бюджетов задействованы различные службы или специальные сектора. Особые комитеты, в составе которых находятся высшие администраторы, рассматривают уже предложенный вариант готового бюджета. Глава компании утверждает бюджет и ответствен за эффективность методов по его разработке. В основу бюджета положены прогноз продаж и вычисление издержек производства. На основе прогноза продаж разрабатываются планы производства, снабжения, хранения, научных исследований, капитальных вложений, финансирования, денежных поступлений. Бюджет организации охватывает все стороны ее функционирования и базируется на оперативных планах отделов и предприятий фирмы, поэтому он является также средством координации деятельности всех звеньев фирмы.

**Формы внутрифирменного планирования.** Одной из особенностей планирования является повсеместное использование программно-целевого подхода, который предполагает необходимость точного формулирования целей организации и их взаимосвязи с ресурсами. Обычно цели формируются в расчете на длительную перспективу для определения основных направлений программ развития организации. Одновременно формируются четкие задачи для каждого отдела компании, что отражает их место и роль в достижении общих целей. Таким образом, определяются не только общий объем прибыли и норма рентабельности, но и многие нормативные показатели, участвующие тем или иным образом в осуществлении функций маркетинга, финансирования и др.

Итак, в разрабатываемых компаниями планах (как стратегического, так и текущего назначения) формулируются основные задачи хозяйственной политики на установленный период и конкретные способы их решения: просчитываются необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы, а также методы их наиболее эффективного использования в складывающихся на рынке условиях. Другими словами, планирование ориентируется на обеспечение взаимосвязи между целями и ресурсами, определение последовательности средств и методов наиболее эффективного достижения поставленных задач и вытекающих отсюда последствий в рамках каждой хозяйственной группы всей организации.

Организационно процесс централизованного планирования в большинстве крупнейших компаний осуществляется сверху вниз. Такая организация процесса планирования подтверждает централизацию важнейших решений в сфере планирования в высшем звене управления фирмы и дает определенную самостоятельность производственным отделам в разработке календарных планов на основе показателей, одинаковых для всей компании.

Основные службы планирования существуют практически во всех крупных организациях. Однако организационно и структурно центральная служба может иметь разную структуру и отличаться по характеру своих функций. В некоторых фирмах функции центральной службы планирования возлагаются на отделы планирования, подчиненные дру-

гим центральным службам. В производственных отделах аппарат планирования состоит из отдела планирования, в функции которого входит разработка месячных, квартальных, полугодовых и годовых, сводных и текущих производственных планов по отделу в целом. Обычно эти планы обобщаются показателями, полученными от каждого подразделения.

**Препятствия для планирования.** В реальности деятельность администрации не всегда эффективна, востребована или оценена.

Существуют препятствия и барьеры для планирования, которые нужно находить, выявлять, а после пытаться их обойти или устранить.

Наиболее часто негативное влияние оказывают следующие моменты:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.