

Без технологии работы со временем у бренд-менеджера ничего не выйдет — либо он “сгорит” через год (особенно это касается работы в неструктурированных и неплановых российских предприятиях), либо провалит проект. Мы попросили написать об управлении временем специалиста — Глеба Архангельского.



**Глеб АРХАНГЕЛЬСКИЙ**  
(Санкт-Петербург) — консультант по вопросам организации времени, руководитель направления тайм-менеджмента фирмы «Включенное консультирование». Создатель сайта «Организация времени» [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru). Член Project Management Institute. Контакт: e-mail: [info@improvement.ru](mailto:info@improvement.ru).

## Тайм-менеджмент для представителей экстремальных профессий: бренд-менеджеров и топ-менеджеров

Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой. Человек спросил его:

— Уважаемый, почему бы вам не наточить свою пилу?

— У меня нет времени точить пилу — я должен пилить! — простонал дровосек...

Бренд-менеджмент — одна из самых “экстремальных” профессий в плане организации времени. Действительно, материи — самые тонкие и неосязаемые, планированию и контролю поддаются с огромным трудом. Результаты устаревают моментально, и это на фоне полной и безусловной зависимости от креативных способностей, которые в тайм-шит не очень-то впишешь.

Фактически в проблемах бренд-менеджера отчетливо видны все типичные менеджерские проблемы со временем, но проявляются они намного острее. Поэтому открыть интересную и многообещающую тему “Бренд-менеджмент и время” хотелось бы текстом, в котором сформулированы *общие принципы* организации личного времени любого менеджера. Некоторые из них специально касаются той хаотичности и непредсказуемости внешней обстановки, с которой человеку постоянно приходится сталкиваться в нынешней российской действительности.

Организация времени — тема для нашей культуры очень неоднозначная. Вот яркое мнение на этот счет — пишет один посетитель моего сайта [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru): “Мне кажется, что у нас в России идея организации времени не привьется. Представить себе не могу русского человека, который фиксирует по часам и записывает в таблицу события дня... А уж связать время и деньги так и подавно невозможно! Мы не можем структурировать время и пространство! Это скорее к немцам. А мы люди азартные, увлекающиеся — когда мы в азарте, можем горы свернуть”.

Мнение, далеко не лишнее оснований. Большинство книг и курсов по тайм-менеджменту предлагают технологии, ориентированные на структурирующий тип личности. Люди более хаотичного склада, пытаются примерить на себя такую “смирительную рубашку”, никакой пользы от этого не получают. Между тем они ничуть не хуже первых, их время тоже дорого стоит, личная эффективность и успешность важны и для них. Поэтому хотя я и использую классические методы, но основной упор в своих разработках делаю на методы управления личным временем, годящиеся для людей, к порядку не слишком склонных.

Основные принципы, из которых я исхожу, можно описать на двух примерах из моей практики: один “революционный”, другой “эволюционный”.

После примеров я расскажу немного о тайм-менеджерском софте. В условиях нынешней “всеобщей шизофрении вокруг компьютеров” это достаточно актуально.

Завершается статья тестом, который позволит связать утверждения статьи с вашим личным опытом и немедленно перейти к практическим действиям.

**Время с привкусом экстрима**

**Проблемы со временем типичны для всех**

**В России часов не наблюдают**

**Азарт в рамках управления**

**Пример «революционный»**

Директор и совладелец средних размеров петербургского издательства приглашен работать заместителем директора крупного издательства в Москве. В условиях незнакомой организации с сильной внутренней конкуренцией он ожидает резкого повышения нагрузки. Тип личности — интуитивный, хаотичный и к применению методов классического тайм-менеджмента не склонный. “Я не люблю, — говорит он, — что-либо записывать, долго планировать и высчитывать. Особую ненависть у меня вызывают тщательно и аккуратно расписанные бумажечки: распорядки дня, недели, месяца, года, десятилетия, жизни. В них написано все о будущем и никакой сказки не оставлено”.

Любовь к сказкам  
может подвести

Что удалось сделать? Во-первых, совместными усилиями был освоен и “заточен” под конкретные потребности ситуации и личные предпочтения клиента ряд методов, позволяющих повышать эффективность использования личного времени в хаотических и непредсказуемых условиях. Из классики лучше всего сработал “метод расстановки приоритетов”. Он позволил выделить реально важные дела из огромного потока, который свалился на клиента на новом месте работы, а все второстепенное — отсеять. Из моих авторских разработок больше всего пригодился “метод ограниченного хаоса”, благодаря которому клиент, очень не любящий бумажную работу и всяческую канцелярию, не потерялся в большом количестве документов и наладил удобную для него систему их хранения.

Метод классический

Метод авторский

Изобретение  
как личное  
достижение

Во-вторых, в ходе работы клиент сформулировал для себя несколько принципов повышения эффективности собственного изобретения. Некоторые из них для меня были неожиданны, поскольку сам я отношусь к людям со структурирующим типом мышления. Например, оказалось, что работа над несколькими делами параллельно, с частыми переключениями между ними, для него более удобна и позволяет меньше утомляться. Поэтому он стал сознательно применять такой стиль работы.

Важен  
индивидуальный  
стиль

Апологет классического тайм-менеджмента в ужасе отшатнется от такой ереси — это ведь нарушение общеизвестных и неоспоримых принципов личной эффективности! В других случаях в результате консультирования мог появиться противоположный стиль — работа крупными блоками вместо множества мелких. Но противоречия здесь нет: в организации личного времени важны не общие правила, а *индивидуальный* стиль, который человек для себя находит. Если он для него комфортен, это дает максимальную эффективность.

Интуитивный тип  
мышления  
успешно работает

В итоге освоение новой должности прошло успешно. Клиент сумел выдержать и взять под контроль большой объем работы и продолжает уже самостоятельно работать над личной эффективностью. Важно отметить, что тайм-менеджмент помог, несмотря на выросшие рабочие нагрузки, сохранить в неприкосновенности время, выделяемое на семью. Слово клиенту: “Главный результат в том, что я поверил: с моим интуитивным типом личности можно двигаться в карьере руководителя успешно. Я начал осознанно и регулярно применять ряд приемов в текущей работе. Готовлюсь к введению новых методов и навыков, — замечу, таких, которые меня не раздражают!”

Теперь перейдем к обобщениям — перечислим основные принципы.

**Первый принцип: качественную систему организации своего времени человек может разработать только сам**

Организация личного времени — дело жизненно важное, чрезвычайно сильно зависящее от особенностей характера и рода деятельности человека. Здесь возможен только “индивидуальный пошив”, все остальное, продолжая аналогию с одеждой, будет жать, натирать и больше навредит, чем поможет. Задача консультанта или автора семинара, книги — информирование о существующих системах, о методах построения собственной системы, поддержка принятия решений, и самое главное — начальный импульс, толчок к развитию. А задача клиента, или слушателя семинара, или пользователя программы — не воспринимать то, что ему предлагают, как нечто заведомо правильное и не подлежащее сомнению. Необходимо выбрать подходящее решение и перекраивать, перестраивать под свои потребности.

**Второй принцип: не поддаваться стереотипу планирования**

В сознании европейского человека со времен Платона, с его “миром идей” идеальных образов, прочно заложена последовательность действий: нарисовать желаемый образ развития событий (план, программу, проект...) и затем загонять живую деятельность в эту заранее созданную схему. Такой подход вполне приемлем в достаточно предсказуемых областях деятельности, например строительстве авианосцев. Но он очень часто дает сбой в организации личной работы, где нам приходится сталкиваться с неожиданными обстоятельствами, переменами и т.п. Как правило, значительная часть предлагаемых методов организации времени — планирование, предусматривающее составление расписаний дня, недели и т.д. Заострить же внимание, на мой взгляд, следует на тех методах, которые позволяют ориентироваться и сохранять эффективность в ситуации неопределенности.

План с поправками  
на обстоятельства

Другая важная сторона того же принципа – необходимость отслеживания собственной эффективности. В большинстве западных технологий тайм-менеджмента упор делается на планирование и контроль, т.е. сравнение достигнутого с запланированным. В отечественной традиции более распространен другой подход – сравнение достигнутого с максимально возможным. Это выражается в первую очередь в хронометраже той или иной степени сложности, с анализом получаемых данных и постоянным выявлением резервов повышения эффективности. Но об этом мы расскажем подробнее на материале следующего примера.

### Пример «эволюционный»

Клиент – руководитель двух отделов в московском холдинге (профиль компании IT-консалтинг, разработка программного обеспечения). Вполне преуспевающий менеджер, с большими служебными перспективами, прицелом на top-MBA – что еще человеку нужно? Тем не менее, тема организации личного времени его крайне заинтересовала. Начали, как я обычно и рекомендую, с хронометража.

Следует заметить, что ощущения человека, впервые в жизни в течение недели-другой посмотревшего в зеркало на "себя четырехмерного" – это очень острые ощущения. Недаром гуру менеджмента Питер Друкер, поручая секретарше делать хронометраж своей рабочей недели, дает ей письменное обязательство в том, что не будет ее увольнять после сообщения ему правдивых результатов. Как правило, "вкальывающий как лошадь" современный человек реально работает значительно меньше времени, чем ему кажется, хотя в этом бывает очень трудно признаться.

Когда клиент стал вести хронометраж, сразу обнаружились скрытые резервы времени. Но не это главное. Главный результат хронометража – появление своего рода "вестибулярного аппарата", отслеживающего эффективность. Учет собственного времени в течение нескольких недель вырабатывает особого рода внимание к времени, и человек начинает совершенно по-другому смотреть не только на свои действия, но и на действия окружающих. Результаты первых недель хронометража клиента: "...Осознал недостаточную эффективность управления нашей компанией, разрабатываем новую концепцию. Пока процесс находится в стадии написанного мною предложения по моим подразделениям и нахмуренного ожидания топ-ов. Если я докажу эффективность – решение будет принято, а я докажу!"

Такое изменение мышления, один раз состоявшись, работает и приносит свои плоды уже в любой области деятельности. Главное – стремление к оптимизации, повышению эффективности, развитию, а воплощение его в жизнь – это уже дело техники. Слово клиенту: "...Сейчас разрабатываю систему контроля за материальными расходами, мне понравились возможности аналитики. Каждый вечер теперь фиксирую каждый потраченный рубль. Здесь, как и со временем, результаты начинают появляться с началом ведения учета".

Чтобы слова о важности изменения мышления как основы управления временем не показались голословными, привожу результаты хронометража, которые назвал клиент:

1. Начал чувствовать течение времени.
2. Окружающие сами перестали меня отвлекать по пустякам.
3. Большие блоки работы вместо метаний.
4. Вскрыл неочевидные недостатки работы компании.
5. Перестали забываться дневные дела.
6. Появилось больше свободного времени.
7. Начал учиться печати слепым методом.
8. Начал учет личных (семейных) материальных расходов.
9. Сменились акценты в личном развитии.

Описание рабочей недели для непосвященного в тайм-менеджмент человека звучит убийственно: два вечера в неделю – английский, два – французский, теннис, второе высшее образование. При этом хватает времени на отдых и развлечения.

Впрочем, все отдельные результаты – это частные проявления общего: человек научился *управлять* своим временем.

Попробуйте в конкретных терминах описать, чем отличается опытный водитель от новичка? Внешне они совершают примерно одинаковые действия. Чем один отличается от другого, сразу и не скажешь. Тем не менее, отличие очевидно.

Итак, как и в первом случае, работа над собственным временем дала клиенту не только материальные результаты, а гораздо большее: позволила с помощью организации времени запустить *процесс* непрерывного изменения, совершенствования. Благодаря этому принципиально изменилось количество и качество результатов, которых может достигать человек.

Укажем еще два принципа, которые лежат в основе этих процессов.

Сравнить достигнутое с максимально возможным

Личный хронометраж – это острые ощущения

Изменение мышления приносит свои плоды

Результаты хронометража

Время – деньги и не только

**Третий принцип: мышление, направленное на эффективность**

Первостепенную роль играет изменение мышления. Технологические аспекты организации времени и личной работы — это уже вопрос второй. Если человек научился видеть неэффективные процессы и совершенствовать их, он вполне в силах применять имеющиеся технологии или разрабатывать свои. Но если ему дали только набор технических приемов, не научив отслеживать эффективность, — большой пользы от такого обучения не будет. При этом работа с эффективностью только начинается с организации личного времени, а затем может распространяться на любые другие области деятельности.

**Четвертый и важнейший принцип**

С этим принципом несравнимы по важности никакие технологические вопросы. Если исходить из предположения, что резервы эффективности и развития неисчерпаемы, то найти нужное решение и разработать необходимый метод — это уже вопросы тактические и заведомо решаемые.

**Программная поддержка управления личным временем**

Очень часто современный компьютеризированный человек, решивший серьезно заняться своим временем, начинает работу с поисков подходящих программ. Позиция в корне неверная, поскольку все проблемы с организацией времени находятся исключительно в головах. "Вот обзаведусь софтом, и тогда..." — расписка в том, что человек признает себя зависящим от софта и неспособным навести порядок в своих делах без него. При таком переключении ответственности на программу трудно ожидать хороших результатов.

Совершенно другое дело, когда человек начал реальную работу над своим временем, над методами, с помощью которых он организует свою деятельность. Когда выработано эффективное мышление и нет опасности замаскировать программой его отсутствие, можно вооружать это мышление инструментами. При этом программа, поддерживающая управление временем, может стать весьма полезным подспорьем в работе над организацией личного труда.

Используя **первый принцип**, описанный выше, необходимо помнить, что программа не должна навязывать вам некий жестко заданный способ организации времени, а быть максимально гибким орудием в ваших руках.

Когда мне задают вопрос: "Какую программу для тайм-менеджмента вы бы посоветовали?", я обычно отвечаю: "MS Excel". В этом есть доля шутки, но лучшая система организации личного времени "в электронном виде", которую я встречал, была действительно сделана в Excel. Ее автор, директор ресторана, прекрасно использовал возможности программы для того, чтобы сделать простую, наглядную и гибкую систему планирования времени, идеально "заточенную" под его рабочий стиль. Специализированное программное обеспечение обычно менее гибко, за счет других полезных свойств, но учитывать фактор гибкости все равно необходимо.

Еще одно важное свойство, на которое стоит обратить внимание, — это "картотечность", дифференцированность информации, когда каждая единица информации имеет свой автономный "носитель", который можно копировать, перемещать, и т.д. Это дает значительную свободу действий при оперировании информацией.

**Второй принцип** — "не увлекаться планированием" — дает нам еще ряд требований. Наряду с привычными методами планирования программное обеспечение должно давать возможность ориентироваться в большом количестве дел, не привязанных жестко к определенному времени, и вспоминать о нужном деле именно в тот момент, когда его уместнее всего сделать. Технически это означает возможность удобной и наглядной сортировки задач по произвольным признакам, определяемым самим пользователем, а не разработчиками. Это может быть приоритет, "контекст выполнения" ("в магазине", "во время серфинга по Интернету" и т.п.), человек, с которым как-то связана задача, и т.д.

**Третий принцип** нам показал, какое значение для выработки эффективного мышления играет хронометраж. Поэтому в тайм-менеджерском программном обеспечении крайне желательна возможность фиксации расходов времени на различные задачи. Кроме возможностей фиксации желательны возможности обработки:

- группировки и суммирования затрат времени по каким-либо признакам за определенный период;
- экспорт в Excel для более серьезной обработки данных.

Резервы  
эффективности  
неисчерпаемы

Проблемы  
не в программах,  
а в головах

Наглядность  
и гибкость софта

Ориентировка в делах

Фиксация  
расходов времени

Пожелания

Теперь несколько простых пожеланий. Можно назвать такие свойства программы, как "самопонятность", удобство в использовании, эргономичность. Это касается любого программного обеспечения, но тайм-менеджерского — в особенности. Представьте себе революционно-прогрессивную зубную щетку с подробной инструкцией по употреблению и необходимостью перед каждой чисткой зубов проделывать десяток

вспомогательных операций. Можно предположить, что, несмотря на прогрессивность этой щетки, реальная польза от нее сомнительна.

Программа должна помогать вам хорошо организовывать время, не занимая большое его количество изучением самой программы. Требование очевидное, но далеко не все программы для организации личной работы ему удовлетворяют.

Можно отметить также возможность распечатки данных в желаемой форме, поскольку оптимальная система организации личного времени лежит где-то посередине между электронными и бумажными носителями информации, используя преимущества тех и других.

Желательна интеграция системы с почтовым клиентом, поскольку электронная почта становится все более значимым потоком информации, на котором бывает достаточно удобно строить систему личной работы. И чем больше информационных потоков будет взаимосвязано и собрано "под одной крышей", тем лучше. Это может касаться не только времени, но и денег, и систем обзора информации (картотек, программ архивации данных).

Наконец, если вы ищете программное обеспечение для организации личного времени, то ищите продукт с максимальной открытостью к совершенствованию. Направлений совершенствования может быть очень много. Например, для управления временем могли бы пригодиться программные модули поддержки принятия решений. Можно попытаться связаться с компанией-производителем напрямую и проверить, насколько разработчики прислушиваются к запросам пользователей. Многое об открытости продукта к совершенствованию говорит его история, из которой видно, насколько быстро и гибко разработчики вносят в программу действительно необходимые вам изменения. Если вам понравится характер изменения продукта от версии к версии, то можно с уверенностью предположить, что использование программы будет действительно полезным для вас и всех людей, внимательно относящихся к своей эффективности и к своему времени, то есть, в конечном итоге, к своей жизни.

**Практическое приложение.**

**Тест: насколько высока ваша личная эффективность?**

Задача теста — помочь проанализировать ваш рабочий стиль на основе данных о расходах времени за один день. Такой анализ поможет лучше представить сильные и слабые стороны вашей системы организации деятельности и наметить способы повышения личной эффективности. Отличие этого теста от других подобных состоит в том, что вам не придется отвечать на абстрактные вопросы вроде: "Хорошо ли вы делегируете? Оцените по 5-балльной системе", а работать с конкретным фактическим материалом, непосредственно отражающим расходы вашего времени.

Для начала обеспечим себя этим фактическим материалом. Вооружитесь листочком бумаги в клетку. В левом столбике будет "портрет" вашего рабочего дня. При желании можно включить и нерабочее время. Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий день, возьмите какой-нибудь другой, если вы его хорошо помните.

Можно нарисовать портрет "типичного", "среднестатистического" рабочего дня, как вы его себе представляете. Только обязательно "как это обычно бывает", а не "как мне хотелось бы, чтобы это было".

**Изучение программы не должно занимать много времени**

**О совершенстве продукта говорит его история**

**Декларация о расходах времени**

**Не обманывайте себя**

		1	2	3	4	5	6	7
9 <sup>00</sup>	Письмо В. М.							
9 <sup>30</sup>	Совещание							
10 <sup>00</sup>								
10 <sup>30</sup>	Телефон Н. П.							
11 <sup>00</sup>	Интернет							
11 <sup>30</sup>	Отчет по проекту А							
12 <sup>00</sup>								
12 <sup>30</sup>	Обед: газета							
...	...							

◀ Заполнив такую таблицу, вы сможете проанализировать ваш рабочий стиль и сделать первый шаг к его улучшению

Всякий анализ собственного времени требует предельной честности, без нее он не имеет смысла. Это ваша внутренняя информация, которая доступна только вам и которая даст вам объективную картину реально происходящего.

Выберите точность учета. Для начала рекомендуем 15 или 30 минут. В каждую клетку левого столбца вам нужно будет записать содержимое соответствующего отрезка дня. Лучше начинать с тех дел, которые вы помните хорошо, с тех событий, время начала которых сильно запечатлелось в памяти. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями, используя разные каналы памяти. Представьте себе зрительно картину происшедшего, вспомните звуки и слова и т.д.

Можно привлечь записи в органайзере и т.д. Если некоторые эпизоды дня вспоминаются очень плохо, отметьте их галочками в столбце 1. Соответствующие "белые пятна" можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а можно заполнить типичными делами, которые обычно случаются в это время.

#### Вопрос первый. Насколько вы владеете информацией о расходах собственного времени?

Человек  
как малое  
предприятие

Подсчитайте количество не "оптических" клеточек в столбце 1 и разделите на количество строчек, соответствующее портрету дня. Если представить себе человека малым предприятием (ООО "Иванов И. И."), в котором вы — генеральный директор, то вы получите процент, характеризующий ваше владение ситуацией с информационной стороны. Именно в такой степени вы осведомлены о происходящем в фирме. Все остальное для вас тайна и, соответственно, неуправляемо.

#### Второй вопрос. Приоритеты

Не распыляйтесь  
по мелочам

Попробуйте в графе 2 галочками выделить из ваших дел те, которые "работают" на важнейшие, крупные, долгосрочные цели. Получившийся процент показывает, насколько сильно вы ориентированы на достижение реальных стратегических результатов и насколько легко поддаетесь затягивающей мелкой "текучке". Подумайте, нельзя ли как-то уменьшить ее количество? Прикиньте, примерно каких затрат потребует избавление от части таких дел. Имейте в виду, что сейчас вы теряете на мелочах очень много, поскольку из-за них откладываются более крупные, важные и результативные дела.

Если относительно какого-то дела вы не уверены, к какому классу его отнести, а дело занимает несколько строчек, можно часть дела отметить, а часть оставить неотмеченной. Можно кроме галочек использовать какой-нибудь другой, "половинный" значок для повышения точности оценок. Хотя точность цифр здесь не главное. Важно хорошо почувствовать, обдумать, изучить структуру своего времени, понять, в каком направлении стоило бы над ним поработать. Численные оценки в этом играют вспомогательную роль.

#### Третий вопрос. Оценка управляемости ситуации

Соблюдайте баланс

Попробуйте в столбце 3 разделить дела по признаку: "обделенные" — "поглотители". "Обделенные" — это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, уделять им больше внимания, но по каким-то причинам не удается. "Поглотители", наоборот, съедают слишком много времени, не принося вам ни результатов, ни удовлетворения. Отмечайте галочками и те, и другие. Те дела, на которые тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными. Процент галочек — это мера того, насколько свободно вы владеете своим временем. Если угодно, "обделенные" — это перспективные направления деятельности вашего "ООО", а "поглотители" — платежи налоговой инспекции, в роли которой в данном случае выступают ваши внешние обстоятельства. Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить эти "платежи", побороться с поглотителями и за счет выигранного времени "профинансировать" обделенные перспективные направления?

#### Вопрос четвертый. Количество помех

Не укради время  
у ближнего

Работа в этом направлении может быть особенно полезна, если вы работаете в офисе и вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т.п. Попробуйте в столбце 4 вспомнить количество таких мелких отвлечений, соответствующих каждому периоду времени. Подумайте над тем, сколько времени в среднем отнимает каждое такое отвлечение. Например, время на переключение внимания, на само отвлечение, на "возврат" в прежнюю деятельность. Помножьте его на количество отвлечений и получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно. Это отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки. Можете с помощью этой цифры внести соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта. Главное — задуматься о том, как можно снизить такие потери. Техника борьбы с офисными "ворами вре-

мени" достаточно хорошо разработана и описана во многих книжках по тайм-менеджменту.

#### Вопрос пятый. Оцените качество дел применительно ко времени

В столбце 5 поставьте галочки напротив тех дел, время выполнения которых, как вам кажется, было выбрано неудачно. Например, следовало бы сделать это дело еще неделю назад, тогда бы результат был заведомо лучше. Или, например, в то время, когда у вас была высокая работоспособность, вы занимались чем-то не самым важным и не самым сложным.

Итоговая оценка будет показывать, насколько хорошо вы, как генеральный директор вашего собственного предприятия, учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент "несвоевременных" дел, тем ваше "ООО" более склонно предлагать внешнему миру сани летом, а телегу зимой. Возможно, стоит подумать о планировании, бюджетировании и прочих достижениях цивилизации.

#### Вопрос шестой. Соотношение функционирования и развития

Отметьте в столбце 6 дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития: вырабатывает новые умения, дает новые знания и т.п. За бортом останутся те дела, выполнение которых не вносит никакого вклада в ваше развитие. Процент, который вы получите, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашем "ООО". Здесь нельзя дать точных рекомендаций по наилучшему размеру этого соотношения; главное, чтобы оно вам было известно и вас удовлетворяло.

Итак, вы окинули беглым взглядом ваш типичный рабочий день. Искренне надеюсь, что вы довольны собой не на 100%, ибо в таком случае вы или совершенно уникальный человек, или очень несамокритичный. Конечно, этот тест не даст вам вполне серьезной и глубокой информации о том, в каком направлении развиваться, какие меры принять для повышения вашей личной эффективности, — это задача нескольких недель хронометража. Но, надеюсь, тест выполнил свою главную задачу: обратил ваше внимание на проблему организации вашего времени, выявил "в первом приближении" узкие места, наметил пути дальнейшей работы.

"А зачем 7-й столбец?" — спросит дотошный читатель. Вспомните первый принцип: "Идеальную систему человек может сделать только сам". Вы уверены, что мои вопросы охватили все *ваши* потребности? Может быть, есть какие-то параметры дел, важные именно для вас, и которые вам хотелось бы отследить? Например, насколько вы хорошо делегируете: какие из задач могли бы поручить кому-нибудь? Или: какой процент времени дня вы провели в хорошем эмоциональном состоянии? Таких показателей может быть множество. Почему бы не сделать собственные критерии качества, начав самостоятельное творчество? Создайте систему повышения вашей личной эффективности своими руками.

На протяжении всего теста мы использовали аналогию "человек — фирма". Действительно, управление самим собой часто напоминает управление фирмой. Тут и стратегия, и бухгалтерия, и контроль, и мотивация... Так не пора ли, уважаемый читатель, подумать о комплексном проекте личного реинжиниринга?

#### Вместо послесловия

"...Ну вот, перед вами Винни-Пух. Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но, увы, сосредоточиться-то ему и некогда..." ■

Оцените пользу  
от новых знаний

Ваш собственный  
критерий