

ВИТАЛИЙ КОЗЛОВ
ГАЛИНА ПАНКРАТОВА

РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Москва 2023

Галина Панкратова

Виталий Козлов

**Регулярный менеджмент.
Что должен знать, уметь и
регулярно делать каждый
руководитель. Практическое
руководство по управлению**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68755884

*Регулярный менеджмент. Что должен знать, уметь и регулярно
делать каждый руководитель. Практическое руководство по*

управлению:

ISBN 978-5-00204-803-8

Аннотация

Эта книга представляет собой краткое, чрезвычайно сконцентрированное изложение основных функций управления. Она дает систематизированное представление об основах регулярного менеджмента и помогает руководителям любого уровня понять, что необходимо ежедневно держать в фокусе внимания и делать, чтобы управлять подчиненными, реализовывая цели бизнеса.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	6
1	12
1.1 Основные элементы планирования	20
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**Виталий Козлов,
Галина Панкратова**

**Регулярный менеджмент.
Что должен знать, уметь
и регулярно делать
каждый руководитель.**

**Практическое руководство
по управлению**

© В. Козлов, Г. Панкратова, 2023

«Прекрасный пример применения критического мышления к проблемам и теориям менеджмента. Авторы предлагают интересный подход к построению основ системы менеджмента, выделяя основные инструменты и навыки регулярного менеджмента. Можно не стать выдающимся руководителем, создавшим новые подходы, великие компании и команды, но ежедневно делать рутинную работу должен уметь каждый руководитель».

Николай Легкодимов, Партнер,

Руководитель технологического консалтинга,

«В книге изложены основные направления работы руководителя на любом управленческом уровне. Мне кажется, что особенно полезна она будет для начинающих руководителей, поскольку закладывает основы того, чтобы читатель, развивая свои компетенции в указанных направлениях, мог стать следующим Фордом, Диснеем, Джобсом или Маском.

Другой аспект – это важность понимания того, что для высокоэффективных руководителей каждое из направлений имеет одинаковую важность. Может ли двигаться автомобиль, если одно из его колес спущено? Конечно, может. Но эффективность его движения не идет ни в какое сравнение с полностью исправным автомобилем».

***Игорь Мальцев, Руководитель направления,
Бизнес-консультант, Коуч, RLG International,
Россия, Европа, Казахстан.***

Введение

Уважаемый читатель, мы написали эту книгу, чтобы дать вам в руки краткое руководство к действию в области менеджмента.

Единой теории менеджмента¹ нет. Если вы решите изучать науку управления самостоятельно, то увидите огромное разнообразие подходов, техник, моделей, лучших практик, правил и компетенций. От подобного разнообразия и разнородности может возникнуть ощущение хаоса, какой-то огромной и необъятной массы рекомендаций и опыта, к которой непонятно как подступиться.

Менеджмент – это во многом умение добиваться поставленных целей, делая работу руками других людей. Руководить людьми очень непросто. Любой человек – это сверхсложная социобиологическая машина без инструкции по использованию.

Исторически роль руководителя развивалась и усложнялась, постепенно включая в себя все более «тонкие» уровни управления: 1) регулярный менеджмент, включающий базовые функции управления, 2) лидерство – навыки выдающихся руководителей с давних времен и 3) коучинг – навыки выдающихся руководителей настоящего и будущего.

¹ В книге мы используем термины «менеджмент», «руководство» и «управление» как синонимы.

Регулярный менеджмент является основой, базой деятельности любого руководителя – это «арифметика менеджмента», без знания и применения которой невозможно построить систему управления в принципе. Если какой-то процесс, работа или проект идут плохо, проверьте, как настроены базисные функции управления. Почти наверняка какая-то функция не работает или работает неэффективно.

Цитата на полях: «Разгадывая секрет успеха управленцев, стоит смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти». Джастин Менкес.

Если регулярный менеджмент не налажен, организация эффективно работать не может в принципе. Ее будет лихорадить по разным поводам – постоянные авралы, затыкания дыр в процессах, перегруз отдельных функций, срыв директивных сроков и т. д.

Все это, конечно, можно преодолевать за счет сверхусилий руководителя и команды. Однако бизнес не должен стать изматывающим до полусмерти марафоном, приводящим к выгоранию и полной демотивации. Важно держать ритм. Как в плавании, например, напряжение мышц чередуется с расслаблением и растягиванием, четко следуя за ритмом дыхания. Только овладев такой техникой можно плавать долго, не уставать и получать от этого удовольствие.

Предлагаемая концепция регулярного менеджмента позволяет постоянно поддерживать рабочий ритм управления, удерживая бизнес на плаву, постепенно развивая следующие

уровни управления, позволяющие во многом снять ограничения, накладываемые на организацию несколько упрощенным подходом.

Основное ограничение регулярного менеджмента – лимитированное задействование ресурсов производительности человека. Работник рассматривается как «винтик в системе», его задачи четко очерчены, возможности самореализации его креативных функций ограничены, ему абсолютно все объяснили, сказали, что и как делать, когда и с каким качеством.

Преодолеть это ограничения можно с помощью следующего уровня управления – лидерства.

Лидерство – это усложнение регулярного менеджмента, «алгебра менеджмента».

У лидера всегда присутствуют две основные черты. Первая – стратегический подход – видит конечную цель, обсуждает с коллективом, объясняет стратегические и тактические цели, визуализирует цель, ведет к цели.

Вторая – инноваторство – всегда ищет возможности для улучшения, даже когда все идет хорошо.

Работник с позиции лидерства рассматривается как коллега и партнер, с которым можно и нужно обсуждать варианты развития, стратегию, задачи.

Данный подход дает прирост производительности работников по сравнению с регулярным менеджментом, поскольку задействует новые уровни мотивации, но также имеет

свои ограничения, т. к. основан на принципе «лидер – ведомый». В итоге организация может реализовать ключевой замысел одного человека, который взял на себя ответственность и предложил направление движения, вовлекая людей в реализацию выбранной им стратегии.

Какие здесь ограничения? Ну, во-первых, лидер рано или поздно уйдет из организации (другая компания, должность, пенсия). В этом случае основной вопрос – что останется в организации? Правильно – регулярный менеджмент, как основа для нового лидера. Во-вторых, работа под руководством мощного лидера, особенно если он харизматичный, действительно мотивирует, дает людям уверенность, но на большом промежутке времени делает сотрудников зависимыми от него, лишает самостоятельности. Лидер – обыкновенный человек и не может не ошибаться. Подчиненные должны быть достаточно свободны и компетентны, чтобы распознать ошибку, заявить о ней и уметь отстоять свою точку зрения.

Конечно, стилей лидерства множество, и разные стили несут разные степени этих ограничений. Снять их может помочь коучинг – дальнейшее усложнение регулярного менеджмента и лидерства.

Коучинг – вершина – «мат. анализ менеджмента». Задача коуча – развитие подчиненных (мотивация, способность самостоятельно выполнять свои профессиональные обязанности). Работник является максимально производительным,

когда самостоятельно определяет проблему, сам находит вариант ее решения и сам же реализует свое решение. Коуч является помощником на этом пути.

Коучинг дает еще один прирост производительности работников. Это надежный метод эффективного управления свободными людьми.

Все развитие управления шло по пути поиска средств и методов воздействия на человека с целью повышения эффективности его работы. Максимальное повышение производительности достигается при сбалансированном совмещении всех трех ролей руководителя: менеджера, лидера, коуча.

Профессия руководителя – это уникальная профессия, которой обычно учатся всю жизнь. Опыт в ней не заменяет компетентность. Можно много лет совершать одни и те же ошибки, действовать по наитию, руководствоваться только здравым смыслом.

Данная книга предназначена исключительно для развития первой роли.

Мы выделили *5 базисных функций регулярного менеджмента, которые являются основой любого руководства: планирование, организация, координация, контроль, работа с людьми.* В литературе можно найти разное количество функций. Это не принципиально. Главное, чтобы они покрывали основные, фундаментальные обязанности руководителя, т. к. без функций регулярного менеджмента

реального управления быть не может.

Базисная функция – планирование

Поиск в Гугле по слову «планирование» выдает 28 200 000 результатов и по слову «planning» 3 070 000 000 результатов.

Википедия определяет планирование как оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей; деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. С точки зрения математики планирование – это функция, одним из аргументов которой является время.

Планирование кажется очень распространенной и тривиальной вещью, которую мы делаем сознательно и подсознательно всю свою жизнь. Вспомним, что, собираясь утром на работу, мы быстро прикидываем возможные варианты, как добраться до места работы, и выбираем наиболее быстрый, комфортный или привычный.

На вопрос «Нужно ли нам планировать?» большинство, не раздумывая, ответит: «Да!» Однако, когда речь заходит о планировании в компании, многие менеджеры относятся к этому виду своей деятельности без энтузиазма.

Цитата на полях: «Мне очень трудно делать какие-то прогнозы. Очень неблагоприятное дело – строить

прогнозы, особенно на будущее». Афоризм Виктора Степановича Черномырдина.

Пренебрежительное отношение к планированию может быть вызвано несколькими причинами:

- Все и так знают, что, как и когда нужно делать.*

Это одно из самых больших заблуждений руководителя. Людям обязательно нужно видеть цель, как ее достичь и каков их вклад в выполнение плана и достижение цели. Это приводит к повышению производительности.

- Зачем нам планы, если делаем одно и то же изо дня в день.*

Даже если работа в основном рутинная, планирование дает возможность оценить темп, объем и распределение рутины, сделать выводы о вкладе каждого.

- Не умеем составлять планы, не знаем методы планирования.*

Не зная основ планирования – как составлять план, как часто его менять, кто участвует в составлении планов и т. п., – руководитель подсознательно избегает этой управленческой функции.

- Не считаем планирование работой.*

Распространенное заблуждение, что работать – это общаться с клиентами, улучшать характеристики продукции или бизнес-процессов, участвовать в совещаниях, распекаль или хвалить подчиненных и т. п. В результате любая другая деятельность получает более высокий приоритет, и до пла-

нирования руки не доходят. Если попросить любого руководителя открыть его план работы на неделю, то лишь у немногих можно найти запись типа «составление недельного/ месячного/ квартального плана работы отдела». Когда же вы планируете? На бегу, если начальник потребует...

- *Планирование занимает время.*

Действительно, планирование занимает время, но эти затраты несравнимы с отдачей, которую мы получаем, когда планируем. Планируя, мы закладываем фундамент и строим каркас здания, в котором работаем.

- *Большая неопределенность и непредсказуемость ситуаций вовне и внутри компании.*

Простой пример. Говорят, что нельзя спланировать ремонт сложного агрегата. Нужно остановить, открыть, оценить ущерб и только потом планировать ремонт. Но если вы знаете, как эксплуатировался этот агрегат, какие были благоприятные и неблагоприятные режимы, статистику предыдущих ремонтов, то вы с большой вероятностью определите, что и как нужно менять и ремонтировать.

Руководитель получает зарплату за то, что способен принимать решения и планировать в условиях неопределенности.

- *Негибкость и зависимость от результата.*

Многие руководители считают, что если план составлен, ему нужно следовать любой ценой и добиваться поставленного результата, даже если вдруг выясняется, что этот ре-

зультат уже не актуален.

- *Планы часто не выполняются.*

Действительно, такое случается на каждом шагу. Значит ли это, что планировать не нужно? Конечно, нет.

План – это наше лучшее понимание сегодня, как будет развиваться будущее и что нам нужно в этом будущем делать. Планирование, по сути, – это предвидение. Развитие может пойти по-другому, обстоятельства могут измениться, люди могут заболеть или уволиться, но планируя, мы обдумываем, оттачиваем и совершенствуем методы, подходы, принципы, что делать и как нужно себя вести. Обстоятельства меняются, но знания подходов и методов остаются с нами, позволяют быстрее и увереннее реагировать на новые обстоятельства.

Что нам дает планирование

Планирование является **ОСНОВНОЙ БАЗИСНОЙ** функцией менеджмента. Именно с осуществления этой функции запускается цикл управления.

Даже если вы хорошо обдумали и понимаете, как нужно действовать, никто не видит, что у вас в голове. План нужен, чтобы подчиненные тоже понимали, куда и как мы движемся.

План – это основа деятельности руководителя. Он позволяет:

- *Заранее обдумать и упорядочить деятельность.*

Во время составления плана руководитель перерабатывает имеющуюся информацию и принимает решения о возможных действиях (информация – решения), решения выстраиваются в логическую цепочку, последовательность действий упорядочивается. Тренируется и оттачивается способность руководителя принимать решения в условиях неопределенности.

- *Прояснить возникающие проблемы.*

Планируя, руководители сознательно или подсознательно принимают во внимание возможные проблемы и способы их преодоления. Например, если у вас нет сотрудников для выполнения сложных технических задач, то, планируя технически сложную работу, руководитель решает, какие возможности можно использовать (наем сотрудника, аутсорсинг, тренинг имеющихся работников и т. д.).

- *Оценить, как мы движемся.*

План дает нам мерило оценки, служит измерительной линейкой, которую мы используем, чтобы понять, насколько хорошо и далеко мы продвинулись. Например, на собрании о результатах работы можно услышать: «В этом месяце мы произвели 200 приборов». Это хорошо или плохо? Все зависит от того, каков был план по производству на этот месяц. Если план был 50 приборов, а мы сделали 200, – ура и поздравления! Если план был 800 приборов, а мы только 200 выдали, то пора подумать про отрицательные последствия.

- *Обдумать, запланировать и подготовить ресурсы.*

При составлении плана руководитель обязательно принимает во внимание наличие ресурсов (финансовых, трудовых, материальных). Зачастую планы не выполняются не из-за неблагоприятных внешних обстоятельств, а из-за того, что при планировании ресурсы были оценены неверно. Старая управленческая шутка: «С деньгами каждый может решить проблему, а ты без денег реши!» – на практике так и остается шуткой. Без ресурсов задачи не решить, с проблемой не справиться.

Цитата на полях: «Думайте на бумаге. Каждая минута, затраченная на планирование, экономит 10 минут при осуществлении плана». Брайан Трейси, американский писатель, бизнес-тренер.

- *Эффективно координировать работу различных сотрудников и подразделений предприятия.*

Без планов невозможно скоординировать работу и определить возможности лучшего использования ресурсов. Именно планы позволяют обосновать, кто, что и когда будет делать, с кем взаимодействовать, где лучше использовать имеющиеся ресурсы, выявить недостаток или избыток ресурсов на определенных направлениях и что с этим делать.

- *Осуществлять грамотное делегирование.*

После составления плана руководитель, как полководец, обозревая будущее поле боя, решает, что будет делать именно он в предстоящем сражении, а что можно и нужно поручить

чить подчиненным.

- *Подчиненным реже беспокоить руководителя.*

Глядя на план, подчиненные зачастую сами могут оценить и решить, что нужно или не нужно делать, как делать и т. п. Подчиненные меньше обращаются к руководителю. Конечно, должны быть разработаны и известны правила, в каких случаях подчиненный обязан уведомить руководителя, когда что-то идет не так, как запланировали, или получить согласование при принятии сложных решений.

- *Разработать и использовать систему мотивации достижения запланированных результатов.*

План является основой для использования системы мотивации, т. к. мы мотивируем работников зачастую именно за выполнение и перевыполнение запланированных результатов, установленных норм, решения задач.

- *Снизить уровень стресса руководителя и подчиненных.*

Думая о будущем, руководитель часто испытывает стресс из-за быстрых и неожиданных изменений, из-за неясности перспективы, из-за страха перед неизвестностью. Так на всех нас действуют наши собственные прогнозы: мы боимся перемен и неизвестности, таящейся в будущем. Мы не можем контролировать будущее, и это нас пугает. Действительно, мы не можем управлять внешними обстоятельствами, но мы можем управлять своими действиями. План есть не что иное, как наши собственные будущие действия. У нас есть контроль над ними. **Как только мы составляем план, уро-**

вень стресса значительно снижается.

- *Мотивировать себя самостоятельно.*

Только регулярное планирование собственной деятельности позволяет поддерживать рабочий ритм и тонус достижений. Разбивка обычной рутины на последовательность запланированных небольших проектов позволяет осуществлять промежуточный контроль результативности и получать моральное удовлетворение от этих результатов, превращая свою деятельность в поток достижений, мотивирующих на последующие действия.

Цитата на полях: «Фактически планирование и постановка целей, отдаленных и привлекательных, – это работа по пробуждению собственной энергетики».
Радислав Гандапас.

Частое заблуждение: «У нас есть плановый отдел – вот пусть они и планируют, а нам работать нужно». Это в корне неверно!!! Планово-экономический отдел оцифровывает производство и бюджетирует ресурсы, но не решает всех вопросов, связанных с управлением. *Каждый руководитель в границах своей ответственности занимается планированием.* Это и является базисной функцией.

В целом, планирование является настолько важной функцией менеджмента, что, перефразируя известное высказывание гуру менеджмента Питера Друкера, можно сказать: **НЕ УМЕЕШЬ ПЛАНИРОВАТЬ – НЕ БЕРИСЬ УПРАВЛЯТЬ.**

1.1 Основные элементы планирования

Планирование, как функция менеджмента, в самом общем виде предполагает постановку цели и разработку плана ее достижения.

На вопрос «С чего начать планировать?» единственный правильный ответ: с определения цели. Неясность цели создает ненужную вариативность планов.

Определение цели

Руководители знают о важности постановки эффективных целей, однако на практике часто не уделяют этому должного внимания. Компании и отдельные индивидуумы нередко терпят поражение не потому, что у них недостаточно усердия, воли или ресурсов, просто они не смогли организовать свою деятельность эффективно, направив усилия на достижение основных целей.

Если вы руководитель среднего звена, и вам повезло с начальником, то он поставит ключевые цели, и ваша задача — их декомпозировать и разработать детальные планы для каждой из подзадач. Даже если конкретные цели для не определены, Вы можете обратиться за ними к вышестоящему ру-

ководителю или собственнику либо попробовать сформулировать их самому, исходя из собственного понимания ситуации, а затем согласовать с руководством.

Если же вы стоите наверху управленческой пирамиды, то весь груз определения целей для организации лежит на ваших плечах. Определение целей для всех иерархических уровней организации позволяет компании двигаться в одном направлении, а не предпринимать разнонаправленные и разрозненные действия, замедляя тем самым общее развитие. В помощь вам несколько подходов для проверки себя – насколько корректно вы данную работу сделали.

Считается, что наиболее эффективными являются цели в формате «smart».

Основные параметры цели по «smart»:

Конкретные (*Specific*).

Измеряемые (*Measurable*).

Достижимые (*Attainable*).

Обоснованные (*Relevant*) – нацелены на результат.

Определенные во времени (*Timely*).

- «Конкретные» цели имеют больше шансов быть достигнутыми, чем цели, сформулированные «в общем». План, составленный для достижения конкретных целей, является более фокусным.

Чтобы определить конкретную цель, нужно продумать ответы на вопросы: «Кто? Что? (Что мы собираемся сделать?) Когда? Почему? (Почему это важно сделать в это время? Что

мы в итоге хотим получить?) Как? (Как мы собираемся это сделать?)».

- *«Измеряемость»* цели позволяет в прямом смысле «мерить» движение по направлению к ее достижению.

Безусловно, нужны четкие критерии для измерения продвижения к поставленной цели. Спросите себя: если цель будет достигнута, как мы узнаем про это? Какие показатели позволят сказать, что мы добились того, чего хотели?

- *«Достижимость»* цели – пожалуй, самое узкое место... Существуют диаметрально противоположные подходы. Наиболее распространенный управленческий подход: цель, которую невозможно достичь, остается мечтой, не больше. Мечтать можно и нужно, однако руководителям компаний нужны конкретные действия и конкретные достижимые цели. С другой стороны, цель не должна быть слишком легко достижимой, иначе она не нацеливает на напряженный труд. О противоположном подходе мы расскажем позже.

- *«Обоснованная»* или работающая на результат цель означает, что ее достижение должно вписываться в общую схему того, что нам нужно сделать. Если что-то не продвигает нас в выбранном направлении, зачем тратить на это усилия?

Заведомо утрированный пример. Цель «Чтобы за год скопить деньги на покупку машины, я буду бегать каждое утро 20 минут» совершенно не обоснована.

- *«Определенная во времени»* означает, что нужно ставить конкретные и реалистичные сроки для осуществления задуманного.

манного, показать, когда нужно начать и закончить процесс.

Если же у нас есть конкретный срок исполнения, это неминуемо создает ответственность за выполнение в указанный срок. Кроме того, на основе сроков можно формировать промежуточные отчеты о продвижении к цели.

Сейчас к SMART добавляют еще две буквы:

- **R – Rewording** (*вознаграждающая*), т. е. цель, красочно описывающая, что будет получено работниками в результате ее достижения. И это может быть не только материальная мотивация.

- **E – Engaging** (*вовлекающая*), т. е. привлекающая к выполнению различных работников, позволяющая объединять усилия.

Часть руководителей считает, что цель должна быть описана максимально лаконично, каждое слово взвешено. Другая часть полагает, что не нужно экономить слова, когда мы описываем цель; слов может быть как угодно много, главное – донести и описать все необходимые параметры цели. Вы выбираете то, что подходит вам. Это может быть любая из крайностей или нечто среднее. Как в рецепте: «посолите по вкусу!»

Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута. Необходима разработка реалистичного плана, наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов и эффективные действия по реализации плана.

Разработка плана

Разработка плана включает я несколько шагов:

- *Составление перечня работ*, которые необходимо выполнить для достижения поставленной цели.

Описание работы лучше начать с глагола, отвечая на вопрос: «**Что** делаем?» Например, в некоторых планах можно увидеть, что написано просто «Собрание». А что собрание? Подготовить? Разослать приглашения? Согласовать повестку? Лучше написать, например: «Подготовить повестку проведения собрания». Это простое правило поможет избежать неправильного толкования действий, которое почти неизбежно возникнет при использовании плана разными людьми.

- *Вариативное составление плана.*

Для достижения одной и той же цели можно и зачастую нужно составить несколько альтернативных планов. Все слышали, как минимум, про план А и план Б: если план А по каким-то причинам не сработает, тогда в действие вступает план Б.

На самом деле составлять еще один план для достижения той же цели очень трудно. Попробуйте! Как только мы сделали один план, нам кажется, что так и только так нужно действовать.

При разработке альтернативного плана важно опреде-

лить, при каких условиях он вступает в силу.

- *Определение длительности работ.*

Отвечаем на вопрос: «**Сколько времени** займет ее выполнение?» Для определения длительности существует множество методов. Пожалуй, самый распространенный из них – экспертный, т. е. исходя из опыта менеджеров или плановиков. Ну сколько времени может занять подготовка руководителя к ежемесячному собранию? Два часа? День?

Можно использовать и более сложные методы, например, расчетно-аналитические, статистические и т. п., которые позволят определить длительность на основе анализа данных. Для этого данные нужно найти и обработать. Например, найти данные – сколько времени занимает выполнение этой же работы лидером отрасли (бенчмаркинг), скорректировать на условия, существующие в вашей компании.

- *Последовательность выполнения работ (или сроки начала и окончания) и связи между работами.*

Отвечаем на вопрос: «**Когда** работа должна быть сделана?» Существует множество работ, которые можно выполнять только последовательно. Например, чтобы отремонтировать механические часы, нужно сначала снять крышку, найти неполадку, заменить неисправную деталь. Это значит, что одна работа не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Однако есть множество работ, которые можно выполнять одновременно, конечно, если задействован не один человек. Например, в часовой мастерской одновремен-

но ремонтировать несколько часов. Такие работы можно запланировать как параллельные цепочки последовательных действий. В целом, если проставить все необходимые связи между работами, то можно найти *критический путь*, т. е. минимальное время, за которое весь комплекс работ может быть выполнен.

- *Приоритетность работ.*

Отвечаем на вопрос: «**Что нужно делать в первую очередь**, что во вторую и т. п.?» Если работы можно выполнять в произвольной последовательности, то расстановка приоритетов помогает понять, на чем лучше концентрировать усилия. Например, при составлении личного плана на день из всего перечня нужно выбрать работы в соответствии с приоритетом. Чтобы понять, как лучше и быстрее расставлять приоритеты, нужно еще раз посмотреть на цель и определить – выполнение каких действий позволит максимально приблизиться к цели (максимизация вклада), а также НЕвыполнение каких действий нанесет наибольший ущерб (минимизация ущерба). Не забываем, что мы все подвержены иллюзии, будто любые срочные дела являются самыми важными.

- *Выявление необходимых ресурсов и их источников.*

Отвечаем на вопрос: «**Что нужно, чтобы выполнить план? Какие ресурсы?**» Понятно, что длительность выполнения работы во многом зависит от наличия и объема ресурсов. В качестве ресурсов можно рассматривать материальные, денежные, людские ресурсы (в т. ч. необходимые знания и на-

выки) и т. п. Ресурсы могут добавить большую вариантность планов. Утрированный пример: вам нужно заточить 100 карандашей к собранию. Вариантов выполнения даже такой простой работы множество: точить самому, купить дешевые точилки и раздать сотрудникам, купить электрическую точилку и озадачить одного сотрудника, отдать на аутсорсинг – уборщице и т. п.

Как будем выбирать лучший вариант?

Чтобы выбрать лучший план, сравним:

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.