

Владимир Токарев



**КАК НАУЧИТЬСЯ
УПРАВЛЯТЬ, ЕСЛИ
У ВАС ПОКА НЕ**

Владимир Токарев

**Как научиться управлять,
если у вас пока нет
подчиненных. Рекомендовано
УМО в качестве учебного
пособия по специальности
«Менеджмент»**

«Издательские решения»

Токарев В.

Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных.
Рекомендовано УМО в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент» / В. Токарев —
«Издательские решения»,

Это второе издание книги по тайм-менеджменту (ТМ), изданной в 2001 году, является сегодня библиографической редкостью. Следующие издания имеют названия — «Три менеджмента в одном флаконе» (3 дополненное издание) и «Новый тайм-менеджмент» (две книги в одной). Содержит интересный анализ жизненной стратегии документального героя повести Д. Гранина «Эта странная жизнь». Для управленческих факультетов, слушателей бизнес-школ и человека любой профессии. В книге представлены также упражнения по ТМ.

Содержание

Извинение перед... книгой	6
Краткое содержание	9
Предисловие к первому изданию	10
Предисловие ко второму изданию	12
Введение	10
Часть 1	15
Глава 1. Как научиться управлять своим временем?	17
1.1. Научный метод	17
1.2. Управление временем	19
1.3. Экономические законы в самоменеджменте	21
1.4. Расчет «точки безубыточности»	23
1.5. Система учета времени А. Любичева	26
Приложения к тайм-менеджменту	28
Тренажер по учету времени	28
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Как научиться управлять, если
у вас пока нет подчиненных
Рекомендовано УМО
в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент»
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Извинение перед... книгой

Это второе издание книги, которая вышла в 2001 году. Следующими были – 3 издание с названием «Три менеджмента в одном флаконе» и 4 издание с названием «Новый тайм-менеджмент»¹.

Но история второго издания книги достаточно любопытна, чтобы ее рассказать читателю.

Потому, прежде чем представить читателю это старое издание без каких-либо существенных изменений, я рассказываю саму историю.

Это было много лет назад, когда я работал старшим преподавателем на кафедре экономики переводческого факультета в нижегородском инязые и только-только начал работать консультантом по управлению по совместительству.

По результатам серии статей, опубликованных мной в еженедельнике «Биржа плюс карьера», я решил написать книгу. Но когда начал писать, то увидел, что никогда ее не напишу – главы все множились и множились. И тогда я поступил так, как поступаю и сегодня, – обрубил книгу на том месте², где она была написана, предполагая все дополнения включить во второе издание.

Это было учебно-методическое пособие, предназначенное для студентов НГЛУ.

Также я поступил и со вторым изданием, которое представляю здесь читателю с небольшим, правда, опозданием в ... 15 лет.

Когда второе издание книги было готово, я пошел по соответствующим инстанциям вуза, чтобы получить подписи и отправить книгу в типографию.

Первым препятствием оказался в то время первый проректор НГЛУ. Он сказал, что считает, что книгу нужно отправить в УМО для получения грифа. Я не знал, что это такое, но для начала нужно было получить рецензии двух специалистов уровня докторов наук, специализирующихся в области менеджмента³.

Один из докторов был из классического университета (зав. кафедрой менеджмента). Второго мне рекомендовал сам первый проректор – им был доктор наук из политеха, который руководил специальностью «Менеджмент» в президентской программе переподготовки управленческих кадров.

Так я получил своеобразного «черного оппонента»⁴ для рецензирования второго издания своей книги.

Я отнес «черному» оппоненту книгу, на что он очень удивился, но не смог отказать в просьбе нашему первому проректору.

Что получилось в результате – рецензию от первого доктора наук я получил, это была обычная объективная рецензия.

А вот рецензия второго была любопытна и для меня очень приятна – в ней, в частности, отмечалось, что в моей книге «автор смог сложные вещи рассказать простым языком».

¹ Эти издания продаются в магазинах Литрес, Амазон и Озон.

² Речь идет о первом издании книги.

³ Именно для рецензентов были написаны скучные, с моей точки зрения, введение и предисловие ко второму изданию, рекомендую читателю их пропустить, либо прочитать уже после изучения всей книги.

⁴ «Черным оппонентом» предлагали быть только авторитетным в данной области ученым, имеющим значительное число публикаций в этой сфере. И на нем лежала очень большая ответственность. Ведь именно его авторитетное мнение, не в последнюю очередь, наряду с экспертной комиссией и Президиумом, решало – быть или не быть диссертанту «защищенным» – по ссылке – <http://phdru.com/aspirants/documents/black/>

Более того, второй рецензент пригласил меня (после прочтения моей книги) читать небольшой курс по тайм-менеджменту в президентской программе переподготовки управленческих кадров, где я с удовольствием проработал целых 5 лет (по совместительству, разумеется).

Затем книга ушла в министерство на предмет – дать или не дай ей гриф УМО. Что это такое, я в то время просто не представлял, но понимал, что иначе мою книгу вуз издавать не будет.

Через некоторое время я получил две весточки.

– Первый проректор, встретив меня как-то в коридоре, поздравил меня с тем, что Учебно-методическое объединение вузов России (это и есть УМО) по образованию в области менеджмента присвоило моей книге соответствующий гриф. Уже позже я узнал, что, оказывается, на тот момент времени книг нашего вуза, специализирующегося по обучению иностранным языкам, с таким грифом было не много. Мне повезло.

Вот первая страница книги, что вышла в 2001 году:

Министерство образования Российской Федерации
Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова

В.Ф.Токарев

КАК НАУЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ,
если у вас пока нет подчиненных
(Самоменеджмент: методология и практика).

Издание второе,
измененное и дополненное

Рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент».

Нижний Новгород 2001

– Вторая весточка была из министерства от некоего издательства при нем, где мне предлагали издать мою книгу дополнительным тиражом (книга понравилась). Правда, оговаривалось, что оплатить книгу смогут только ... 20 авторскими экземплярами книги. Я отказался, и напрасно.

Оказалось, что мой вуз в то время редко присваивал издаваемым книгам номер ISBN⁵, это было связано с тем, что за него нужно было платить, а значит тратить и так небольшой бюджет университета.

Так моя книга вышла, но она, как я случайно узнал, была не настоящей – без ISBN.

⁵ **ISBN** – International Standard Book Number, Международный стандартный номер книги, который однозначно идентифицирует книгу.

Этим изданием я исправляю ситуацию – это своего рода «мое извинение перед книгой⁶».

А в 2004 году я полностью уволился из НГЛУ, занявшись только управленческим консультированием. По договору с вузом, который потратил деньги на издание моей книги, я должен был эти деньги вернуть. Потому я выкупил остатки тиража (весь тираж был 300 экз). И в дальнейшем я передавал эти книги моим клиентам для работы по обучению менеджменту внутри компании. Так что сегодня эта книга стала библиографической редкостью.

Исправления в книгу, впервые изданную в 2001 году, я внес минимальные: для удобства упражнения из конца книги перенес в соответствующие части; убрал и чуть изменил также в некоторых местах цели глав и др. несущественные по моему мнению детали, ввел в оглавление 6 главы подглавки для удобства⁷ читателя и др.⁸, при этом постарался по максимуму сохранить исходный текст, даже если сегодня по каким-то вопросам я придерживаюсь чуть иной точки зрения (короче говоря, не стал приукрашивать там, где мог в далекое время в чем-то ошибаться).

⁶ Книги – они же как люди: после выхода из печати живут своей жизнью. Почему бы и не извиниться?

⁷ 6 глава не вошла в последующие издания книги, за исключением небольшого параграфа, потому читателю, знакомому с последующими изданиями этой книги, она может быть любопытна.

⁸ Убрал один тест, на который в этом варианте 2 издания книги просто даю ссылку, в некоторых местах заменил старые рисунки на существующие в последующих изданиях, чтобы не затруднять себя их прорисовкой с нуля, ввел сквозную нумерацию рисунков для удобства читателя.

Краткое содержание

- **Введение**

Часть 1

- 1. Как научиться управлять своим временем?**
- 2. Как достигать намеченных целей?**
- 3. Как научиться управлять собой?**

Часть 2

- 4. Как устроен человек и как он управляется?**
- 5. Как управлять собой в разных ситуациях?**
- 6. Стратегия творческой личности**

- **Взгляд в будущее**
- **Полезная литература**
- **Глоссарий**

Предисловие к первому изданию

Умение определять приоритетные дела и способность правильно распределять свое время – это не такие качества, которые можно мимоходом приобрести в Гарвардской школе бизнеса. Официальный учебный курс может дать много знаний, но ряд жизненно важных навыков человек обязан выработать у себя сам.

Ли Якокка

Здравствуйтесь, уважаемый Читатель!

Первое решение, которое Вы должны принять сами – это стоит ли читать эту книгу.

Для кого предназначена данная работа?

Поскольку данная книга отнимет у Вас определенное количество времени на само чтение, на выполнение упражнений, а также на мучительные наблюдения за самим собой, то мне бы хотелось сразу предостеречь тех, кто, прочитав это пособие, пожалеет, что он напрасно потратил время. Чтобы этого не случилось, ниже представлен портрет моего читателя. Если Вы не похожи на это описание, но все же взялись читать, то пеняйте сами на себя – это был Ваш собственный выбор.

Сколько Вам лет?

Один мой знакомый, прочитав книгу Д. Гранина «Эта странная жизнь», сказал с горестью: «Если бы эта книга попалась мне, когда я был двадцатилетним, я бы прожил жизнь совсем по-другому».

Так вот, **данная работа предназначена для тех, чей возраст находится строго в пределах 15 – 65 лет.** Хотя весьма вероятно, что тринадцатилетние, или те, кому за 70, захотят просмотреть ее хотя бы из чистого любопытства, чтобы узнать, почему им читать эту книгу еще рано или уже поздно.

Какой у Вас характер?

Это чрезвычайно важная характеристика: *моего читателя вполне устраивает собственный характер.* Однако, поскольку одна из целей работы как раз и состоит в том, чтобы Вы могли сами выработать нужный Вам характер, то *в качестве своих читателей я вижу также и тех, кто недоволен собой.*

Чем Вы занимаетесь?

Эта книга предназначена для тех, кто избрал профессию менеджера, а у них, как известно, есть подчиненные. В то же время, если Вы собираетесь стать учителем школы, тогда это пособие именно для Вас – каждый учитель должен быть хорошим менеджером и, наоборот, каждый менеджер еще и учитель. *Если же Вы считаете, что у Вас пока нет возможности кем-то руководить, то смею заверить – это не так.* Каждому из нас приходится управлять по крайней мере одним очень трудным подчиненным – тем, кого мы каждое утро видим в зеркале. Данная книга представляет собой руководство по управлению собой и своими действиями, а это нужно практически каждому человеку.

Чем Вы недовольны больше всего?

В первую очередь, *Вы недовольны тем, что жизнь коротка, а хочется сделать так много.* Иногда Вы недовольны тем, что время тянется мучительно медленно, но чаще оно пролетает слишком быстро. Бывает, что Вы недовольны собой, а иногда своими близкими.

Что Вы хотите?

Мой читатель хотел бы получать от жизни как можно больше. Он хотел бы успевать больше читать, лучше понимать других и себя, он *хотел бы сделать как можно больше за отведенное ему Богом время.*

В том случае, если Вы узнали себя в этом портрете, то смело принимайтесь за чтение – впереди нас ждет тяжелая работа, но и счастливое будущее, и не так уж важно, сколько у Вас этого будущего осталось.

Автор, 1999 г.

Благодарности автора

Я сердечно благодарю долготерпеливую жену Анюту и посвящаю ей свой труд. Её полезная критика на протяжении всей работы над этой книгой побуждала автора искать лучшие формы выражения своих мыслей.

ПРИМЕЧАНИЕ.

Появление данной книги в определенной степени связано с пожеланиями студентов НГЛУ. Регулярно получая обратную связь от слушателей, все чаще автору высказывалось предложение ввести курс «Самоменеджмент» как обязательный предмет в силу его практической значимости и полезности. Автор не придерживается такой точки зрения. Обращение к вопросам повышения эффективности личной работы должно быть осознанным, являться потребностью человека, только тогда можно рассчитывать на значительный эффект. Кроме того, не представляется возможным в короткие сроки подготовить достаточно преподавателей этой, в определенной степени синтетической, дисциплины. Решением указанных проблем и явилась идея подготовки и издания книги «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных».

Предисловие ко второму изданию

Второе издание отличается от первого дополнением второй части, а также небольшими изменениями первой части, которая вышла отдельной книгой в 1999 году.

Однако следует отметить, что эта книга в определенном смысле представляет собой уже третье издание, поскольку основные концепции автора, легшие в ее основу, были представлены читателю еще в 1997 году в приложении к еженедельнику нижегородских предпринимателей «Биржа плюс карьера», где было опубликовано более 20 статей в рубрике «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных».

Одна из главных проблем сегодняшней России – отсутствие управленческих кадров необходимого уровня, поэтому задача повышения качества подготовки менеджеров является весьма актуальной.

В настоящее время в большинстве российских вузов, ведущих подготовку по специальности «Менеджмент», первая учебная дисциплина по управлению, чаще называемая «Введение в теорию менеджмента» или «Основы менеджмента», преподается уже на первых курсах обучения, когда слушатели имеют незначительный жизненный опыт и в еще меньшей степени опыт управленческий.

В то же время общепризнанно, что менеджмент – это и наука и искусство, и овладение знаниями в этой области невозможно без получения практических навыков в управлении.

До сих пор, в большинстве случаев, эту проблему пытались решить введением в систему подготовки менеджеров активных методов обучения – деловых игр, разбора конкретных ситуаций («Кейс-стади») и др. Однако, представляется, что для студентов первых курсов такие методические формы малоэффективны. Это связано, в первую очередь, с недостаточной подготовкой первокурсников в области экономики, финансов, без которых невозможен серьезный разбор конкретных ситуаций.

Практика показывает, что для первого года обучения большие пользы приносят обычные семинарские занятия, на которых преподаватель может судить о степени усвоения пройденного материала, или же решение практических задач, позволяющих закреплять основные понятия и категории менеджмента. Однако в этом случае, курс менеджмента становится сугубо теоретической дисциплиной, что вряд ли допустимо.

В связи с вышеизложенными проблемами, в 1993 году на отделении международного бизнеса Нижегородского государственного лингвистического университета им. Н. А. Добролюбова была начата работа, целью которой являлось исследование возможности применения новых методов обучения, позволяющих студентам младших курсов, изучающих предмет «Введение в теорию менеджмента», приобрести профессиональные навыки управления.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ

На сегодняшний день существуют различные подходы к определению того, что следует понимать под профессиональными навыками менеджера.

Наиболее общее определение предполагает, что в эти навыки следует включать умения применять на практике все основные методы и приемы, накопленные теорией менеджмента на данный момент.

Другой подход ограничивает понимание предмета теми навыками, которые вытекают из структуры повседневных управленческих действий руководителя: менеджер должен уметь выступать, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и др. Обычно в этот перечень включаются и другие элементы техники личной работы.

Встречается также точка зрения, согласно которой теорию менеджмента можно постигнуть на лекциях, беседах и др. видах аудиторных занятий. Навыки же будущего менеджера можно получить только в реальной работе, после которой следует снова сесть за парту для обсуждения полученного практического опыта (так действуют, например, при подготовке высших управляющих в ряде учебных заведений во Франции).

Концепция обучения профессиональным навыкам менеджера, представленная в нашей программе, предлагает свой подход, который, однако, не сильно противоречит названным выше.

Когда в начале 90-х годов началось обучение основам современного менеджмента студентов младших курсов, то оказалось, что главная проблема такого обучения в отсутствии возможности приобретения слушателями практических навыков управления, деловые игры скорее заводили студентов в заблуждение относительно тех реальных проблем, с которыми им придется встретиться в будущей практической деятельности.

Тогда нами была сделана попытка ввести в занятия по менеджменту практические упражнения по самоменеджменту (технике личной работы), чтобы студенты могли на практике поучиться управлять «собой и своим временем».

Именно поэтому, наряду с рассмотрением особенностей самоменеджмента, большая часть книги посвящена известным вопросам, таким как, например, функции управления (2-ая глава пособия). Однако это не только повторение и закрепление того, что слушатели изучали в общей теории управления. Автор не встречал работ по самоменеджменту, где бы общепринятые на сегодня в теории менеджмента концепции достаточно полно переносились на технологию управления собой и своими действиями.

*Выполненную нами работу (я говорю **нами**, потому что считаю непосредственными участниками проекта и самих слушателей) можно назвать «обогащенный самоменеджмент», суть которого в том, что в самоменеджмент активно вводятся современные принципы, концепции и подходы, используемые сегодня в менеджменте. **В результате родилась, по сути, новая дисциплина со своим объектом, предметом и методами исследования.***

• Структура книги

Книга состоит из двух частей, содержащих по 3 главы, упражнения к каждой главе представлены в конце книги⁹.

Структура пособия в определенной степени определялась задачами, которые ставились в данном эксперименте. Изучение теории управления обычно начинается с эволюции менеджмента, первый этап развития которой представлен школой научного управления (важнейший вклад школы – применение научного метода в производстве), а также классической школой (с нее началось изучение функций управления) и школой «человеческих отношений» (ее представители перенесли акцент внимания на психологическую составляющую человека). В некоторой степени структура нашего пособия отражает эту эволюцию, применительно к самоменеджменту.

Уровень сложности

Читателю не обязательно иметь специальную подготовку (в управлении, в психологии), однако если какие-либо разделы покажутся вам сложными, при первом чтении их можно опустить. Читать книгу не обязательно подряд, вы можете ограничиться чтением параграфов выборочно, по своему усмотрению. Возможно, одной из проблем, с которой может столкнуться читатель, является необходимость обязательного прочтения книги Д. Гранина «Эта странная жизнь», материалы которой активно использованы в данной работе. При изучении курса самоменеджмента в классе эта книга входит в **круг обязательной для прочтения литературы**. Однако такая рекомендация не выходит за рамки извест-

⁹ В данной версии второго издания книги упражнения перенесены в конец каждой главы.

ной на Западе концепции «Обучения менеджменту по бестселлерам». В рамках этой концепции преподаватели теории управления часто рекомендуют для обязательного чтения такие книги как «Карьера менеджера» Ли Якокки, «Сделано в Японии» Акио Морита и др. Чтение такого рода литературы значительно оживляет изучение теории менеджмента, в определенной степени позволяет прикоснуться к искусству управления, дает возможность сравнить принятые в теории менеджмента модели с реальной действительностью. Автор полагает, что повесть Д. Гранина «Эта странная жизнь» следует поставить в ряд с перечисленными книгами, когда изучается теория и практика самоменеджмента.

Благодарности автора

Пользуясь случаем, автор адресует особые благодарности своим первым читателям и одновременно слушателям курса «Самоменеджмент», чьи полезные замечания он попытался учесть во втором издании и чье терпение он испытывал, настойчиво рекомендуя выполнить упражнения, представленные в книге.

Я сердечно благодарю своих самых близких – долготерпеливую жену Анюту, которой автор посвящает свой труд, и дочь Катюшу – первых читателей моих статей по самоменеджменту, чья полезная критика побуждала автора искать лучшие формы выражения своих мыслей.

Автор, 2000 г.

Введение¹⁰

Любимой Аняте

Научный менеджмент весьма успешно прошел в своем развитии столетний период. Однако век информационных технологий ставит новые задачи перед теоретиками и практиками менеджмента.

Кажется, что старые, чисто «рациональные подходы» – школа научного управления и административная школа в большей мере уже исчерпали свои возможности. Когда творчество отдельного человека становится решающим фактором успеха предприятия, снова на первый план выдвигаются подходы, использующие особенности психологической составляющей человека (начало исследованиям в этой сфере положила «школа человеческих отношений», сегодня – это теория организационного поведения). Современный взгляд на управление, основанный на системном и ситуационном подходах, сумевших лучшим образом обеспечить интеграцию взаимодополняющих моделей менеджмента, фактически стал стандартом в теории управления. В результате применения этого «стандарта» появились такие инструменты, как стратегическое управление и расширяющая свое влияние в последнее время ресурсная концепция управления предприятиями.

Перечисленные новые методы и подходы в управлении находятся в расцвете своего развития и имеют еще большой нераскрытый потенциал. Этим, в определенной степени, можно объяснить недостаточное внимание проблемам управления на уровне отдельного человека.

Налицо отставание теории самоменеджмента от современных требований, аргумент в доказательство данного тезиса – сравнительный анализ современной теории менеджмента и самоменеджмента. Так, хотя ряд элементов ситуационного подхода используются в самоменеджменте, в целом управление собой и своими действиями остается на уровне «рационального подхода», развитого в менеджменте еще до 50-х годов. Крайне редко в управленческой литературе встречается системное рассмотрение самоменеджмента, да и сама «теория управления собой» попадает в поле зрения специалистов по менеджменту скорее как исключение из правил.

Удивительно, что, несмотря на высокий интерес к повышению эффективности использования своего времени и очевидный интерес к проблемам самоменеджмента в целом, можно по пальцам пересчитать книги, вышедшие по данной проблематике. «Техника личной работы» Г. Попова¹¹ была издана еще в 60-е годы, значительно устарела и может рассматриваться сегодня скорее как один из этапов в развитии научной организации труда руководителей в советскую эпоху. Монография известного теоретика менеджмента П. Друкера «Эффективный управляющий»¹², вышедшая на Западе в 80-е годы, отличается от работы Г. Попова большим кругом рассматриваемых вопросов, однако автор продолжает оставаться на позициях чисто рационального подхода к человеку, развитого в теории менеджмента еще до 50-х годов. Вышедшая относительно недавно книга немецкого профессора Л. Зайверта «Ваше время – в ваших руках», в отличие от предыдущих изданий, представляет собой достаточно целостную концепцию самоменеджмента, в основу которой положен процессный подход, рассматривающий управление своими действиями как цепь взаимосвязанных функций управления. Работу Зайверта отличает также большая практическая направлен-

¹⁰ Последнее издание этой книги вышло с названием «Новый тайм-менеджмент».

¹¹ Попов Г. Х. Техника личной работы. М.: Сов. рабочий, 1971.

¹² Друкер П. Эффективный управляющий. М, 1994.

ность, что обеспечивается многочисленными упражнениями (к сожалению, чересчур многочисленными), которые рекомендуется выполнить читателям. Однако, даже в этой книге самоменеджмент рассматривается лишь как *применение методов работы по оптимальному использованию своего времени*.¹³

Автор, уделивший исследованию проблем самоменеджмента более 15 лет, убежден, что самоменеджмент – это не просто один из важных разделов, которые должны изучать и применять руководители в технике личной работы. Представляется, что развитие самоменеджмента – это движение как по пути более полного раскрытия потенциала каждого отдельного человека, так и повышения эффективности функционирования предприятия в целом.

Задача данной работы достаточно скромна – продвинуться в методологическом плане изучения самоменеджмента. Мы пытаемся сделать первые шаги как в части использования современных разработок теории и практики управления в самоменеджменте, так и в исследовании возможности применения самоменеджмента как практического инструмента обучения искусству управления тех, кто решил посвятить себя профессии управленца или педагога.

Концепция, которая была использована автором, в упрощенном виде можно назвать «обогащенный» самоменеджмент. В чем заключается ее сущность?

Взяв за основу наиболее близкую к самоменеджменту дисциплину – общий менеджмент, было рассмотрено, какие принципы, методы, подходы, получившие в теории управления практическое подтверждение, могут быть успешно использованы при построении теории самоменеджмента. Автор убежден, что развитие самоменеджмента можно ускорить, применяя проверенные в общем менеджменте методологические подходы.

В качестве проверенных инструментов менеджмента, которые перенесены в самоменеджмент, были, в первую очередь, системный подход, ситуационный подход и процессный подход. При этом, несомненно, автор не являлся пионером в такого рода работе. Так, процессный подход, развитый в менеджменте, впервые системно применил к самоменеджменту Л. Зайверт. Ситуационный подход активно используется в книге английских консультантов М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер»¹⁴, посвященной вопросам повышения эффективности личной работы управляющего. Системный подход, получивший широкое применение в самых разных сферах, достаточно давно применяется при исследовании целого ряда психологических проблем личности и т. д. Однако главное отличие данной работы заключается в том, что здесь впервые самоменеджмент рассматривается как совершенно самостоятельная дисциплина со своим предметом и объектом исследования. Теория самоменеджмента, несомненно, имеет свою специфику и свое научное продолжение.

Представляется, что самоменеджмент, обогащенный теми концепциями, которые уже считаются общепринятыми в управлении предприятиями, в свою очередь мог бы дать дополнительный стимул для развития теории и практики управления.

Свое видение по этой проблеме автор представил в разделе «Взгляд в будущее».

¹³ Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. М.: Экономика, 1991.

¹⁴ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.

Часть 1

Каждого человека можно представить как потребителя времени. Он перерабатывает время на разные мысли, чувства и работу. Д. Гранин. «Эта странная жизнь»

Глава 1. Как научиться управлять своим временем?

В литературе можно встретить разные названия деятельности по управлению временем, например, Тайм-менеджмент или самоменеджмент.

Лотар Зайверт – руководитель Института стратегии и эффективного использования времени (Хайдельберг, Германия) определил *самоменеджмент как последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время*¹⁵.

Давайте познакомимся с наиболее важными инструментами, позволяющими повысить эффективность использования своего времени.

1.1. Научный метод

Справедливо считают, что один из самых трудных подчиненных – это тот, кого вы каждое утро видите в зеркале. Это действительно так. Попробуйте начать с себя, и многие элементы научного управления станут вам понятнее.

Эффективное управление – это, в первую очередь, умение применять на практике научный метод. Рассмотрим это утверждение на известном примере.

Л. Зайверт рассказывает историю, известную на Западе как «Совет, стоимостью 25 000 долларов».

Как-то раз, Чарльз Шваб (работающий президентом компании Бетлхэм Стил) попросил своего советника по предпринимательской деятельности Ивома Ли дать ему совет по организации времени. При этом он обещал, что заплатит, исходя из ценности совета, ну и своих возможностей, разумеется.

Ивом Ли предложил сделать следующее

«Возьмите чистый лист бумаги и запишите на нем все, что вы собираетесь сделать завтра.

Затем, – продолжил Ли, – определите важность каждого дела из этого списка – установите приоритеты.

А следующий день начните с самого важного дела. И далее выполняйте его до самого конца». (Ясно, что речь шла не о таких объемных вещах, как, например, изучение китайского языка – за один день такое дело выполнить невозможно. Речь шла об определенных «кусочках важного дела», которые руководитель обычно планировал себе на день.)

«Затем, – продолжил Ли, – выполняйте второе по важности дело. И поступайте с ним также, как с делом номер один. И т.д.

В конце дня, – отметил советник по предпринимательской деятельности, – возможно, вы сделаете не все свои запланированные дела, но самые важные задачи вы выполните».

¹⁵ Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. – М.: Экономика, 1991.

Через очень короткое время Ли получил от Чарльза Шваба чек на сумму двадцать пять тысяч долларов. А сам Шваб говорил: «За свою практику я получал много советов, но это был самый полезный совет».

Давайте проанализируем рассказанную историю, используя для этого элементы научного метода, представленные на рисунке 1¹⁶:



Рисунок 1. Элементы научного метода

В совете Ивома Ли составление перечня дел – это попытка «наблюдения будущего». «Анализ» – это классификация дел на важные и менее важные, а «синтез» – это план выполнения дел, составленный на основе установленных приоритетов. В определенном смысле можно сказать, что самоменеджмент (или – *персональный менеджмент*) – это умение применять научный метод с целью повышения эффективности своей личной работы.

На первый взгляд, в рассказанной истории все до банальности очевидно, но не торопитесь с выводами. Применение научного метода к выполнению такой простой работы, как перетаскивание чугунных болванок, позволило Ф. Тейлору уже при первых экспериментах повысить производительность труда в... четыре раза.

Вы скажите – ну это же производство – перетаскивание чугунных болванок. Однако известна история, согласно которой американка Вуд, работая секретарем-референтом в одной из фирм, успешно применила *научный метод* для повышения эффективности процесса чтения. *Наблюдая* как менеджеры фирмы читают корреспонденцию, она разделила их на две группы (*выполнила анализ*) – кто читает быстро и кто читает медленно. Продолжая *наблюдение* за каждой из групп, на *более тонком уровне анализа результатов наблюдения* Вуд определила, что у медленно читающих менеджеров имеются вредные привычки при чтении – движение головы, возврат к уже прочитанному (регрессия), проговаривание и др., у быстро же читающих таких привычек почти нет. *Синтез* в ее работе заключался в том, что ею были предложены специальные упражнения, позволяющие любому желающему избавиться от вредных привычек при чтении. Так, впервые родился широко известный сегодня метод скорочтения, который продолжает развиваться другими исследователями.

¹⁶ Иногда встречается описание научного метода, включающего в себя этапы *наблюдения* за объектом или явлением и *анализ* результатов наблюдений, *формулировки гипотезы* работы объекта и *верификации* – подтверждения достоверности гипотезы.

1.2. Управление временем

Я заставляю себя обращаться с просьбой к своему секретарю через каждые девять месяцев вести учет моего времени в течение трех недель... Я обещаю себе и обещаю ей письменно (она настаивает на этом), что я ее не уволю, когда она принесет результаты. И тем не менее, хотя я делаю это в течение пяти или шести лет, я каждый раз вскрикиваю: «Этого не может быть, я знаю, что теряю много времени, но не может быть, чтобы так много...» Хотел бы я увидеть кого-либо с иными результатами подобного учета!

Питер Друкер

НАБЛЮДЕНИЕ

Хороший менеджер отличается от плохого тем, что принимает более правильные решения. Сущность менеджмента – это и есть умение принимать решения. Однако принять хорошее решение невозможно без объективной информации. Наблюдение за своим временем позволяет узнать, куда и сколько мы тратим самого ценного ресурса для каждого человека. Планирование своих дел – это, в определенном смысле, планирование инвестиций времени, повысить эффективность этого процесса можно, лишь учитывая время.

Умение выполнять хронометраж является необходимой составляющей подготовки любого менеджмента. Вспомним, что научный менеджмент начался с хронометража рабочих операций, которые выполнил американский инженер, а впоследствии консультант по управлению, Фредерик Тейлор. Одна из наиболее эффективных систем управления в Японии – метод «точно во время» – в своей основе также имеет хронометраж.

На рисунке 2 представлен фрагмент карточки учета личного времени, разработанной директором Центрального института труда А. Гастевым еще в двадцатых годах. Заводится она на один день. В левой части карточки записывается вид деятельности, справа, в масштабе одна клеточка – 30 минут, отмечается время, когда и как долго выполнялся данный вид деятельности.

Апробация на большой группе людей показала, что карточки Гастева продолжают оставаться лучшим инструментом наблюдений за своим временем.

Код	Вид деятельности	8	9	10	11	12
	Завтрак, обед					
	Транспорт					
	Просмотр бумаг					
	Совещание					
	...					

Рисунок 2. Карточка учета времени А. Гастева

АНАЛИЗ

«Анализ» – слово греческое, означающее «разложение». Самый простой вид анализа – классификация. Умение анализировать – одно из важных качеств менеджера.

Кароль Адамецки – польский инженер – в начале века работал на прокатном стане в той части Польши, которая принадлежала России. Он был единственным поляком среди инженеров этого прокатного стана. Немецкие специалисты говорили между собой, что поляки ленивы, и если бы вместо них трудились немецкие рабочие, то можно было бы увеличить выработку на несколько десятков процентов.

Национальное самолюбие гордого польского инженера было уязвлено. Но действительно, бывали моменты, когда польские рабочие не работали, но временами они трудились без отдыха. Адамецки решил выяснить причину простоев. Первый этап – хронометраж операций прокатного стана – не вызвал особых затруднений. Но *анализ данных* наблюдений не дал сначала никаких результатов. Наконец, решение было найдено: построение графиков позволило выяснить, что оборудование и люди работают не гармонично. Первые эксперименты работы по-новому ошеломили немцев: производительность труда выросла в три раза.

Следует отметить, что К. Адамецки проводил свои эксперименты практически в одно и то же время с Ф. Тейлором, считающимся основателем научного управления, а опубликовал результаты своих экспериментов даже на три месяца раньше Тейлора.

Чтобы приобрести практический опыт анализа, необходимо иметь исходные данные для выполнения такой работы: понаблюдайте за своим временем с помощью предложенной вам методики по карточкам А. Гастева. Имея результаты наблюдений за одну неделю, можно приступить к их анализу.

Подсчитайте, сколько времени вы тратите на различные дела.

Отметим, что классифицировать расходы своего времени можно по-разному: например, разделить дела по важности, или на творческие и технические, на работу и отдых и т. д. Каждый раз вы получите полезные результаты для выводов.

СИНТЕЗ

Часто времени нам не хватает – дел больше, чем мы успеваем сделать, а время, в отличие от денег, невозможно у кого-то занять. С другой стороны, бывает, что времени больше, чем нужно, но нельзя отложить его использование на потом, запастись его впрок, поскольку время течет непрерывно.

Научиться управлять своим временем – это значит так организовать свою работу, чтобы времени было как раз столько, сколько его необходимо для выполнения ваших дел. Сделать это помогает научный подход к использованию своего времени.

Например, в случае «лишнего времени», следует всегда иметь запас дел, которым можно посвятить неожиданно появившийся кусок «избыточного» времени. Так, если вам приходится кого-то долго ждать в приемной, имейте на этот случай с собой небольшую книгу или ручку с бумагой.

Что касается ситуации, когда «дел больше, чем времени», то здесь могут помочь знания организационно-экономических законов, которые мы рассмотрим в следующем параграфе, умение применять эти законы на практике позволяет повысить эффективность использования времени за счет лучшей организации в технике личной работы.

Что дает наблюдение за своим временем? Имея результаты учета и анализа времени, можно попытаться изменить структуру своего времени: уменьшить потери времени, увеличить время на те дела, которые вы считаете более важными и др.

В Приложении к этой части подробно описана методика проведения учета времени с помощью карточек Гастева, анализа результатов такого учета, а также использования

результатов исследования для изменения структуры своего времени. Рекомендую применить эту методику для приобретения навыков хронометража своего времени.

1.3. Экономические законы в самоменеджменте

Вам нравится, не сходя с кресла, переключать каналы телевизора? Вы скажите, что это технический прогресс. А задумывались ли вы над тем, что мы до сих пор могли бы сидеть в пещере, если бы не разделение труда – неисчерпаемый источник повышения эффективности производства.

ЗАКОН РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

Бытует мнение, что изобретения – это дело рук ленивых людей, которые пытаются облегчить жизнь в первую очередь себе.

Научный менеджмент – это тоже своего рода изобретение XX века. И чем, как не «ленью», объяснить поведение Фрэнка Гилбрета, одного из тех, кто стоял у истоков современного управления, когда он исследовал, как быстрее застегивать свой сюртук – снизу вверх или сверху вниз.

Что такое управление?

Менеджмент – это искусство, которому нужно учиться на практике. Но это и наука, так как управление опирается на объективные законы организации (так же как, например, раздел физики – механика опирается на законы Ньютона). Изучая эти законы, можно повысить эффективность управления.

Один из важнейших организационно-экономических законов – закон разделения труда.

Всем известно, что если делать какое-то одно дело, то оно идет более споро. Причины этого в большей мере чисто психологические.

Адам Смит объяснял преимущества разделения труда так:

при повторении одной работы у человека вырабатывается автоматизм действий (таким образом, управление действиями человека переходит на уровень бессознательного);

при разделении труда экономится время, связанное с переходом от одной работы к другой (выполняя одну работу, не требуется психологической перестройки, всегда сопровождающей нас при смене деятельности);

делая что-то одно, легче придумать инструменты и приспособления для выполнения отдельных элементов работы (мы уже говорили о «лени» изобретателей).

Упрощая, можно определить управление как деятельность по координации работы других людей, направленную на достижение общей цели. И хотя разделение труда позволяет повысить эффективность работы отдельных людей, при этом одновременно усложняется координация их совместной работы.

Например, при росте численности предприятия, когда каждый участник специализируется на какой-то одной функции, возникает проблема согласования общей деятельности. Требуется выделение специального времени и людей, занимающихся координацией разных работ, таким образом, возникает необходимость в управлении.

Однако каждый из нас знает, что проблема управления существует даже на уровне отдельного человека. Это связано с тем, что приходится координировать разнообразные «ресурсы» человека – физические силы, психологические силы, наконец, наше время.

Рассмотрим часто наблюдаемый на практике пример общения директора фирмы с кем-то из своих подчиненных. Во время такого мини-совещания мы можем наблюдать,

как непосредственно во время разговора директор постоянно отвлекается на телефонные звонки, умудряется решить текущие вопросы с входящими «на минутку» посетителями и т. п. Самому директору может показаться, что его самоменеджмент очень даже неплох – он умудряется выполнить несколько дел сразу. Однако это обманчивое впечатление. На самом деле налицо нарушение закона разделения труда, приводящее к потерям времени на переход от одной деятельности к другой – из 45 минут беседы со своим подчиненным 15 минут может уходить на отвлечения, при этом теряется много времени на то, чтобы от этого отвлечения возвращаться к серьезному разговору со своим подчиненным, таким образом бесполезно тратится по крайней мере 30% дорогостоящего времени самого руководителя и, соответственно, времени подчиненного, вынужденного бесполезно пережидать эти текущие отвлечения и пытаться настроить руководителя на новое глубокое погружение в обсуждаемую проблему. Это одна из причин, почему руководителю часто не хватает рабочего времени, а подчиненные вовремя не успевают выполнить порученные им дела.

Закон разделения труда является прародителем и другого очень важного экономического закона – эффекта от масштабов деятельности.

Каждый вечер директор оглядывался на пройденный день и отмечал для себя: много телефонных разговоров – не менее двадцати пяти. Телефон съедал массу времени, разрывая день на неравные клочки, а что, кроме звонков, было сделано? Почти ничего.

ЭФФЕКТ МАСШТАБА

При росте любой фирмы (ее численности и объема производства/продаж) появляется возможность углубления специализации работников и применения более дорогостоящего и производительного оборудования. В результате у предприятия снижаются издержки на единицу выпускаемой (продаваемой) продукции. В экономике это явление принято называть *положительным эффектом от масштаба деятельности*. К. Адамецки называл этот эффект «законом концентрации».

На первый взгляд, кажется, что закон концентрации применим только к большому производству. Но это не совсем так. Продолжим рассмотрение нашего примера с отвлечениями директора на телефонные звонки.

Наш директор попытался объединить все телефонные разговоры в один большой блок, чтобы потом не отвлекаться. В результате выяснилось, что телефон ему нужен всего 1/4 дня – вот она, экономия дорогостоящего оборудования. При этом день у директора разбился на две большие части – телефонные звонки и другая работа. Это позволило более удобно планировать текущую работу в течение дня, а также телефонные звонки, которые, как оказалось, удобно сгруппировать в блоки по содержанию (более глубокая специализация).

Сначала при новой организации дня все шло замечательно. Однако через полтора часа «телефонного общения» у директора возникло нестерпимое чувство ненависти к ни в чем не повинному телефонному аппарату. Директора могло спасти только знание другого закона – «закона убывающей отдачи».

ЗАКОН УБЫВАЮЩЕЙ ОТДАЧИ

К. Адамецки объяснял его так: у любого организма или механизма существует свой оптимум функционирования, превышение которого приводит к росту издержек на единицу производимого результата. Например, усиленные тренировки с некоторого момента приводят к ухудшению показателей любого спортсмена. Человек обладает различными ресурсами – физическими, психологическими, интеллектуальными и т. д. В соответствии

с законом убывающей отдачи каждый ресурс имеет свой «резерв прочности». (Яркой иллюстрацией закона убывающей отдачи служит ситуация, когда руководитель затягивает время совещания, в результате чего эффективность совещания резко падает.)

Каковы причины проявления закона убывающей отдачи? Первая причина кроется в том, что в процессе жизнедеятельности мы растрачиваем свою энергию (физическую, психологическую). Любому организму требуется восстановить потери, чтобы не погибнуть (первое проявление этой «гибели» – убывающая отдача). Например, уставшему велосипедисту требуется восполнить физические силы, а учителю в школе психологически отдохнуть от своих любимых учеников.

ХЭППИ ЭНД

Сегодня наш директор не знает проблем с телефоном, он обращается к нему дважды – утренний блок 45 минут для решения важных вопросов и вечерний блок 50—60 минут для более спокойных разговоров.

Возможность использования в самоменеджменте научного метода позволяет сделать вывод, что управление собой – это не просто набор накопленных эффективных приемов техники личной работы, а нечто большее.

Однако некоторые ученые полагают, что настоящая наука начинается только там, где можно применить математику и построить графики. Если это невозможно, то это не наука, а «голая эмпирика» или, в крайнем случае, философия (которую они к наукам также не причисляют). Действительно, есть мнение, что менеджмент как наука родился не в начале века, а лишь в 50-х годах, когда стало возможно применить математические модели при принятии решений, в это время на Западе появился даже специальный термин – «наука управления».

Интересно, а в самоменеджменте можно применить какие-либо аналитические модели?

1.4. Расчет «точки безубыточности»

Мы часто слышим – «нужны инвестиции», «где найти инвестора», «куда лучше инвестировать средства». Речь идет о вложении денег с расчетом на последующую прибыль. А вот английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис говорят¹⁷, что не менее ответственными являются решения об инвестициях своего... времени.

Прежде чем браться за какое-то дело, следует подумать, а каких временных затрат оно потребует. Зная виды этих затрат (издержек), можно повысить эффективность инвестиций нашего времени.

Постоянные издержки (F)

– это такие издержки, величина которых не зависит от объема выпускаемой продукции: даже если вы ничего сегодня не сделаете полезного, не менее 10—12 часов у вас все равно уйдет на сон, еду, транспорт.

Если по оси ординат отложить «время», а по оси абсцисс «результаты», то график постоянных издержек будет представлять собой горизонтальную прямую F – смотри рисунок 3.

Переменные издержки (V)

¹⁷ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер – М.: Дело, 1991.

(они показаны пунктиром) *тем больше, чем значительнее объем выпускаемой продукции*. Так, при написании двух примерно равных по уровню и объему статей мне потребуется в два раза больше времени, чем при написании одной.

Валовые (общие) издержки (Т)

равны сумме переменных V и постоянных F. На графике мы их обозначили буквой Т: $T = F + V$.

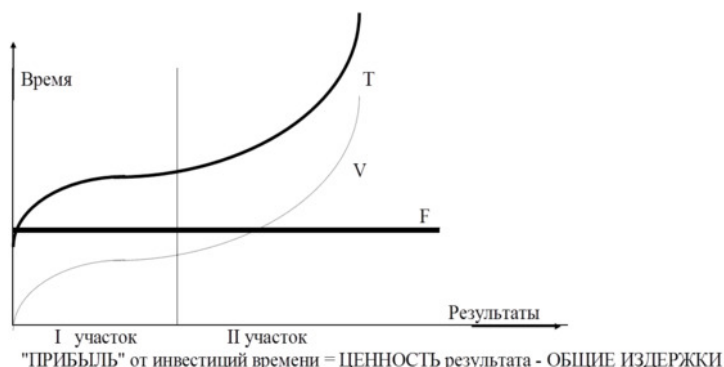


Рис. 3. Графическое изображение издержек в самоменеджменте.

У кривых общих и переменных издержек можно выделить два отличающихся участка. На первом участке графиков результаты растут несколько быстрее, чем затраты времени, а на втором наоборот.

Поведение издержек на первом участке объясняется положительным эффектом масштаба, который мы описали чуть раньше: *если я надумаю написать сразу две небольшие статьи в один день, то это может потребовать 8 часов (4 часа на статью)*. Если же я буду писать по одной статье в день, то каждая наверняка обойдется мне в 5 часов работы. Экономия может получиться, например, за счет составления одного общего плана, психологической настройки на работу, наконец, за счет использования «одного вдохновения» на две статьи.

Поведение издержек на втором участке связано с законом убывающей отдачи: если я попробую написать сразу три статьи, то не удивлюсь, что третья встанет намного дороже, чем первые две: скажется усталость, иссякнут оригинальные идеи, просто заболит спина.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Я могу потратить одно и то же время на написание статьи, ремонт или замену крана, или просто на то, чтобы побыть на свежем воздухе. Таким образом, *любой результат можно оценить по величине другого результата, который вы могли бы получить за это же время*. В экономике такое измерение называется «альтернативными» (или вмененными) издержками.

Понятие альтернативных издержек значительно облегчает принятие решения об инвестициях (в данном случае времени). Если вы за четыре часа можете заработать столько, что вам удастся оплатить услуги сантехника и еще что-то останется, то инвестировать свое время в ремонт крана не стоит, если, конечно, такого рода ремонт не ваше хобби.

ПРИБЫЛЬ

Имея представление об основных видах издержек, вы можете определить «прибыль» от инвестиций вашего времени. Она равна разнице между ценностью полученного результата и издержками. Если прибыль равна нулю, то говорят о безубыточности бизнеса.

Точка безубыточности в бизнесе определяется как количество произведенной продукции, при котором доход от продажи продукции равен общим издержкам, связанных с ее изготовлением.

Рассмотрим условный пример. В 1995 году преподаватель экономики Петр Иванович Стригунов поставил себе цель – написать докторскую диссертацию в области микроэкономики. Имея опыт написания кандидатской диссертации, Петр Иванович определил, что такая работа займет у него около 10 лет – *условная ценность данного результата*.

Затем преподаватель принял решение – «*инвестировать*» свое время в изучение компьютера до уровня хорошего пользователя (в частности, для приобретения навыка быстрого набора текста) с тем, чтобы ускорить работу над диссертацией – по его оценке это составляло примерно 1 год. Для того, чтобы заработать достаточные средства и стать владельцем персонального компьютера, ему пришлось поработать дополнительно на не очень творческой работе *еще 2 года, всего получается дополнительных затрат 3 года* – 1 год на овладение персональным компьютером и 2 года на дополнительные заработки для его приобретения.

Однако, применение персонального компьютера позволило Петру Ивановичу ускорить работу над докторской примерно в 2 раза, то есть сократить затраты на написание диссертации *до 5 лет*.

Таким образом, общие издержки для работы над диссертацией составили для него 8 лет = 5 лет на написание диссертации с применением компьютера +1 год на овладение компьютером до уровня хорошего пользователя +2 года, потраченные на зарабатывание средств для приобретения компьютера.

Подсчитаем «прибыль» – она равна «ценности» результата (*условных 10 лет*) за вычетом общих издержек (*фактических 8 лет*), то есть составляет 2 года.

Таким образом, «инвестиции» времени преподавателя экономики Петра Ивановича Стригунова на приобретение и использование компьютера не только смогли полностью окупить затраты, но и дали «условную прибыль» в $20\% = (2 \text{ года} / 10 \text{ лет}) \times 100\%$. Если же использование компьютера в моем примере позволило бы ускорить работу над диссертацией лишь на 3 года, тогда следовало бы говорить лишь о безубыточности данного проекта по приобретению компьютера.

Несомненно, что рассмотрение «безубыточности» в личной работе, когда при подсчете издержек и «прибыли» вместо категории денег используется время,¹⁸ приводит к тому, что такой анализ в большей мере представляет качественный, а не количественный характер.

Мы с вами заканчиваем знакомство с технологией «правильного» использования своего времени. У читателя наверняка возникает вопрос, а что практически дает система управления своим временем? Стоит ли тратить кучу того самого дефицитного времени, ради которого она и придумана, хотя бы на то, чтобы научиться пользоваться такой системой?

¹⁸ В микроэкономике графики издержек и дохода строятся в осях «Деньги» (ось ординат) и «Количество продукции» (ось абсцисс). См. например Макконнелл К., Брю С. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – Таллин: Римол, 1993.

1.5. Система учета времени А. Любищева

Одни считали его биологом, другие – историком, третьи – энтомологом, четвертые – философом... У каждого из докладчиков возникал новый Любищев. У каждого имелось свое толкование, свои оценки.

Даниил Гранин «Эта странная жизнь»

Когда я провожу курс Тайм-менеджмента, то представляю слушателям список дополнительной литературы (она приведена в конце книги). Я также указываю на книги для обязательного чтения, среди них на первом месте стоит произведение Даниила Гранина «Эта странная жизнь», где рассказывается о необыкновенном человеке, биологе Александре Александровиче Любищеве.

С 26 лет до конца своей жизни, а умер А. Любищев в 1972 году, когда ему было 82 года, он непрерывно вел учет своего времени. При этом он с высокой точностью вел учет времени не только по основной работе, он ее называл «работа 1-й категории», но и всех других видов своей деятельности. Какие при этом он ставил цели и что дала А. Любищеву его система?

Задача, которую он себе поставил в жизни, требовала много больше времени и сил, чем было у обыкновенного человека. В конечном итоге Система учета времени А. Любищева обеспечивала ему следующее:

он смог оценить реальное время, которое у него имелось в распоряжении. «Все его планы, даже самый последний, пятилетний план, составлялись им из предположения, что надо прожить по крайней мере до девяноста лет», – Д. Гранин.

«Имея результаты учета, он мог с высокой степенью точности планировать свое время, вот так, например, выглядел его план в часах на 1968 год:

"Работа 1-й категории	570	(564,5)
Передвижение	140	(142,5)
Общение	130	(129)
Личные дела	10	(8,5)

Рис. 4. «В скобках проставлено исполнение. Совпадение показывает, как точно он (Любищев – В.Т.) мог планировать свою жизнь на год вперед», – Д. Гранин.

и так далее, всего – 1095»

Следует отметить, что анализ прошлого опыта позволял А. Любищеву с высокой точностью планировать время для чтения конкретных книг, написания статей, работы в командировках. «Сложность планирования была в том, как распределить время дня. Он решил, что количество отпускаемого времени должно соответствовать данной работе. То есть кусок дневного времени для работы над, допустим, оригинальной статьей не должен быть очень мал или слишком велик», – Д. Гранин.

Он смог более эффективно использовать то время, которое обычный человек относят к необходимым потерям. *«Утилизация «отбросов времени» у него продумана до мелочей. При поездках – чтение малоформатных книг и изучение языков. Английский язык, он, например, усвоил главным образом в «отбросах времени», – Д. Гранин.*

Система позволила ему понять и использовать более эффективно изменения своей работоспособности. *«Как распределялось чтение книг в течение дня? С утра, когда голова свежая, я беру серьезную литературу (по философии, по математике). Когда я проработаю полтора-два часа, я перехожу к более легкому чтению – историческому или биологическому тексту. Когда голова уставала, то берешь беллетристику», – писал А. Любичев.* Как видим, в арсенале Любичева был и закон убывающей отдачи.

Что же дала Система учета времени А. Любичеву?

«Никто, даже близкие Александра Александровича Любичева не подозревали величины наследия, оставленного им.

При жизни он опубликовал около семидесяти работ. Среди них классические работы по дисперсионному анализу, по таксономии, то есть по теории систематики, по энтомологии – работы, широко переведенные за границей.

Всего же им написано более пятисот листов разного рода статей и исследований. Пятьсот листов – это значит двенадцать с половиной тысяч страниц машинописного текста: с точки зрения даже профессионального писателя, цифра колоссальная», – Д. Гранин.

Помогла ли Система учета времени А. Любичеву достигнуть той цели, ради которой она и была воздвигнута? Я рекомендую читателям обязательно познакомиться с документальной повестью Д. Гранина «Эта странная жизнь» хотя бы для того, чтобы получить ответ на этот вопрос.

Мы уже отмечали, что если в технике личной работы можно использовать научный метод, то Тайм-менеджмент смело можно отнести к науке, а не к чистой практике, искусству. А если учесть, что теория Тайм-менеджмента опирается еще и на организационно-экономические законы (закон разделения труда, эффект от масштаба деятельности, закон убывающей отдачи), которые, по выражению К. Адамецки, относятся к всеобщим законам, и применение которых значительно повышает эффективность управления собой и собственными действиями, то отсюда следует, что управление собой – это не просто набор эффективных приемов, это доказывает научный характер Тайм-менеджмента..

Возможность применения научного метода и организационно-экономических законов в технике личной работы доказывает, что Тайм-менеджмент – это наука. В то же время это и искусство, поскольку овладеть приемами управления своим временем можно только практически.

Приложения к тайм-менеджменту

Тренажер по учету времени

Мы выдвигаем карточку учета дневную, – месячная карточка, данная на одном листке, сразу открывает возможность неточных отметок времени. Один листок, сам по себе не требующий перемены на каждый день, может в самом начале подорвать самый режим учета.

А. Гастев

УЧЕТ ВРЕМЕНИ

На рисунке 5 еще раз представлен фрагмент карточки учета времени, в отличие от карточки Гастева, рассчитанной только на рабочее время.

Код	Вид деятельности	8		9		10		11		12
	Завтрак, обед									
	Транспорт									
	Просмотр бумаг									
	Совещание									
	...									

Рис. 5. Фрагмент карточки учета времени Гастева.

Нецелесообразно вести учет времени сразу круглосуточно, для начала достаточно рабочего дня. Постепенно процедура заполнения карточек станет интересной, но и тогда не следует спешить. Лишь когда ведение карточек учета времени станет для вас потребностью, можно приступить к круглосуточному учету. Все, кто пытался вести сразу круглосуточный учет, утомлялись уже на первой неделе.

НАБЛЮДЕНИЕ

На каждый день заводится новая карточка.

Первый этап заключается в ведении учета времени в течение одной недели, в это время графа «код» не заполняется. В графе «Вид деятельности» фиксируется вид работы, отдыха и др. Время, в течение которого выполнялся данный вид активности, отмечается в правой части карточки путем закрашивания клеточек. Масштаб времени – 0,5 час/клет. Округлять следует до 15 минут, используя для этого закрашивание половины одной клеточки. В первое время учет желательно вести через каждый час, заполнение карточки как задним числом, так и наперед не допускается.

АНАЛИЗ

В конце первой недели для удобства анализа необходимо каждому виду работы и отдыха дать свой код, который каким-то образом отражает их характер. Для кода не следует использовать буквы, они хуже запоминаются. Схожие виды работ объединяйте под одним кодом, но не старайтесь свести все виды деятельности к 3 – 4 кодам. Оптимальное их число – 15—20. Например:

составление документов можно изобразит строчками,
чтение художественных книг изображением книги,
восклицательным знаком! – потери времени,
процедуры умывания – изобразить стекло – после умывания стал «чистым как стеклышко» и т. п. см. рис.6.

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.