



Владимир Токарев

Три менеджмента в одном флаконе

Серия «Русский менеджмент»

Владимир Токарев

**Три менеджмента
в одном флаконе. Серия
«Русский менеджмент»**

«Издательские решения»

Токарев В.

Три менеджмента в одном флаконе. Серия «Русский менеджмент» / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-743794-7

Книга «Три менеджмента в одном флаконе» продолжает серию «Русский менеджмент». Сегодня ситуация с управлением в России плачевна — разрыв между теорией и практикой менеджмента очень велик. В книге рассказано, как уменьшить этот разрыв, применяя персональный менеджмент. В последующих книгах серии «Русский менеджмент» рассказано, как свести этот разрыв до минимума и, наконец, как вырваться в лидеры и закрепить успех. Книга полезна не только руководителям всех уровней — но и каждому человеку.

ISBN 978-5-44-743794-7

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Краткое содержание	6
Предисловия	7
Предисловие к третьему изданию	7
Предисловие к первому изданию	8
Инструкция к тренажеру	10
Вместо введения	12
А. Инструкция о том, как написать введение к реферату, курсовой, диплому, статье, книге, диссертации	12
1. Тайм-менеджмент: как повысить производительность в несколько раз	14
1. Научный метод – «Предпринимательский подход ко времени»	15
2. Управление временем – «Как взять время в кредит»	18
3. Экономические законы в тайм-менеджменте – «Стратегии времени»	21
4. Расчет «точки безубыточности» – «Не учет, а расчет времени»!	25
5. Система учета времени А. Любичева – «Управленческий учет времени»	29
Приложения к Тайм-менеджменту	32
Тренажер по учету времени	32
Б. Как правильно учиться, обучать и применять разделение труда	34
В. Как обучаться премудростям менеджмента прямо в школе или в вузе	37
Г. Как создать «Супер» англо-русский словарь в экселе и пользоваться им	38
Д. Как взять время в кредит	39
2. Экспериментальный менеджмент: личная лаборатория по управлению	41
1. Моделирование человека – «Посмотрим, что у нас внутри?»	43
2. Что нами управляет – «Прав ли дедушка Фрейд?»	46
Управление психологической компонентой: Как научиться управлять собой?	50
3. Как устроен характер – «Трус – не играет в хоккей!»	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Три менеджмента в одном флаконе

Серия «Русский менеджмент»

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-3794-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

У вас не получается обуздать свое время?

Вам предлагают волшебные управленческие инструменты, но вы не знаете, как проверить их результативность?

У вас уже имеется диплом выпускника управленческого факультета (или даже сертификат программы MBA), но это пока никак не отражается на эффективности управления вашей компанией или подразделением?

Решить перечисленные разноплановые проблемы автор предлагает одновременно – используя для этого «Три менеджмента (тайм-менеджмент, экспериментальный менеджмент и менеджмент-тренажер) в одном флаконе».

Под флаконом понимается не предлагаемая книга, а сам читатель. Используя инструменты тайм-менеджмента – можно решить личные проблемы с нехваткой времени. Экспериментальный менеджмент позволит понять не только самого себя, но и будет хорошим подспорьем для апробации многих управленческих новинок. А выполняя упражнения менеджмент-тренажера, вы сможете значительно повысить свою управленческую компетенцию.

«Три менеджмента в одном флаконе» – это принципиально новая концепция персонального менеджмента, в которой обогащение науки и искусства управления собой достигается за счет творческого заимствования знаний у проверенного временем современного управления коммерческой компанией.

Краткое содержание

Любимой Аняте

Издание третье, измененное и дополненное

Второе издание книги (она называлась «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных») было рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент».

Полное содержание представлено в конце книги

Предисловия и Инструкция к тренажеру

Вместо введения: А. Инструкция о том, как написать введение к реферату, курсовой, диплому, статье, книге, диссертации.

- 1. Тайм-менеджмент: как повысить производительность в несколько раз**
- 2. Экспериментальный менеджмент: личная лаборатория по управлению**
- 2.1. Управление психологической компонентой: Как научиться управлять собой?**
- 2.2. Управление творческой компонентой.**
- 3. Менеджмент-тренажер: как достигать намеченных целей?**

Вместо выводов

Глоссарий терминов

Полезная литература

Что дальше?

Тренинги автора

Об авторе книги

Предисловия

Предисловие к третьему изданию

Один из персонажей «Хазарского словаря» Милорада Павича читал книги не в кабинетной тиши, а на улице, причем в любую погоду. Этот герой полагал, что та информация, которую он воспримет и запомнит, невзирая на капризы стихии, и есть по-настоящему ценная. Даже если вы воспользуетесь его методикой для прочтения этого издания, вы все равно усвоите по меньшей мере 90% материала книги – настолько просто и ясно она написана.

Автор доходчиво и емко излагает концепцию применения классических методов менеджмента в управлении собой – включая такие тонкие материи как проявления характера, эмоциональный фон, уровень и результативность творческой активности. Для этого он предлагает соединить инструментарий менеджмента и психологии. Естественно, те же приемы и способы можно применять и к управлению другими людьми – вот он, тот самый эмоциональный интеллект, без которого, как принято считать, не вполне эффективен современный руководитель, да и нерабочие отношения не совсем гармоничны. Каждая предлагаемая автором техника проиллюстрирована краткими примерами из жизни, благодаря которым вам будет проще воспринять и включить в свой арсенал рекомендуемые методы.

Книга богата отсылками к дополнительной литературе и по психологии, и по управлению, которые позволят вам вкратце ознакомиться с ключевыми положениями солидных изданий по обеим тематикам и впоследствии подробнее изучить те материалы, которые вас заинтересуют. Это открывает вам путь к знаниям и компетенциям, которые станут вашими конкурентными преимуществами в карьере и деловых отношениях и просто обогатят вашу жизнь.

Значительную часть издания составляют практические упражнения и инструкции. Они дадут вам не только дополнительные навыки, но и заряд хорошего настроения, поскольку излагают серьезный материал в шутливой форме. Часть из них уже оценили по достоинству тысячи читателей Сообщества менеджеров E-executive, часть – первыми прочтете именно вы. Не упустите шанс порадовать такими инструкциями близких и, конечно, подчиненных!

Главное достоинство этого издания – в том, что оно открывает вам новые горизонты, стимулирует задуматься над теми предметами и сферами вашего бытия, которым до этого вы, быть может, уделяли недостаточно внимания. Пусть эта книга станет вашим шагом на пути к себе, ведь только понимая и принимая себя, можно эффективно управлять и процессами, и людьми, и собственной жизнью.

*2012 год. Светлана Шишкова,
директор по развитию
Сообщества менеджеров E-executive в 2012 году*

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

Здравствуйте, 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.

Инструкция к тренажеру

Книга состоит из 3 частей, приложений к каждой части и ко всей книге и полезных инструкций «От А до Я».

Первая часть – посвящена тайм-менеджменту. Здесь вы познакомитесь с техниками управления временем. В этой части я попытался рассмотреть управление временем как инструмент для принятия решений на основе полученной информации о расходах нашего времени. Также, как данные о финансах предприятия позволяют высшему руководству коммерческой фирмы принимать важные управленческие решения о поддержке перспективных направлений развития компании. В приложении к первой части даны упражнения для развития важных управленческих навыков – умения применять научный метод, представлены полезные инструкции для осмысления и овладения организационно-экономическими законами.

Вторая часть – это экспериментальный менеджмент, где у вас будет возможность проводить безопасные эксперименты на себе самом (хотя при учете времени по рекомендациям первой части вы уже научитесь наблюдать за собой и делать полезные выводы). В этой части предпринята попытка соединить наши противоречивые рациональные и эмоциональные составляющие в единое целое: чтобы собой управлять, нужно хорошо представлять – из каких частей мы состоим и как они взаимосвязаны, как работает наша «личная система управления». В этой части представлены также вполне конкретные инструменты управления рядом наших эмоций, а также эффективная техника воспитания воли.

В приложении ко второй части рассматривается как управлять собою как единым целым, а также как проводить «лабораторные управленческие испытания» на себе самом, ну и целый ряд для этого полезных инструкций.

Третья часть – это настоящий менеджмент-тренажер, который позволит не только освоить управление собой, но и практически усвоить важные функции управления. Хотя и в предыдущих частях элементы менеджмент-тренажера присутствуют: в первой части – это практическое освоение научного метода, а во второй – освоение важнейшей функции мотивации. В третьей части последовательно описан процесс управления собой. При этом предполагается, что мы ведем себя вполне рационально, и потому, поставив себе цели, мы стремимся их достигнуть. Однако в реальной жизни все сложнее – наша психологическая составляющая постоянно нас отвлекает от намеченных планов. Эта в определенной степени иррациональная составляющая, без умения управлять ею – многие наши желания не реализуются на практике, а остаются пожеланиями. Но после изучения второй части это уже не должно быть для вас проблемой.

Менеджмент – это и наука и искусство. Приложение к третьей части помогут практически освоить многие полезные управленческие инструменты.

Для удобства читателя в конце книги представлены краткий обзор главной идеи книги – в форме статьи, список полезной литературы, небольшой глоссарий управленческих терминов, *а непосредственно в тексте на протяжении всей книги вы встретите блог автора (построенный в форме беседы автора и любознательного читателя) по персональному менеджменту, который можно рассматривать как своеобразное «чтиво», позволяющее прерывать напряженную работу над собой необходимыми перерывами для отдыха.* Но не только «чтиво» – в «Приключениях английского», важном разделе моего

блога, показан реальный пример применения ряда рассмотренных инструментов персонального менеджмента к одной конкретной задаче – самостоятельному овладению иностранным языком.

У данной книги, которую я рекомендую как тренажер для топ-менеджеров, а также тех, кто хотел бы им стать, несколько задач. Научившись управлять собой, можно не только повысить свою личную эффективность, но облегчить задачу управления своим бизнесом, поскольку в персональном менеджменте вы приобретаете бесценные навыки научного управления.

Кроме того, персональный менеджмент можно еще использовать и как определенного рода лабораторию, где можно проводить испытания новых управленческих инструментов (пример такого испытания представлен в приложении в конце книги), которые активно предлагаются сегодня руководителям фирм на рынке консультационных услуг.

Уровень сложности

Читателю книги 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.

Вместо введения

А. Инструкция о том, как написать введение к реферату, курсовой, диплому, статье, книге, диссертации

Это инструкция, в которой я напоминаю классический подход к написанию начала любого нехудожественного произведения. Пользуясь данной инструкцией, Вы поймете, что писать самому – это просто. А умение письменно излагать свои мысли – первейшее умение для любой карьеры начинающейся или уже состоявшегося автора.

Инструкция

Уровень сложности: *Несложно*

1 шаг

В начале введения вы должны объяснить, в чем актуальность вашей работы, зачем ее нужно было вообще писать.

Пример по этой книге

XXI век – время персонального менеджмента

Известный американский гуру менеджмента Питер Друкер определил ряд наиболее важных задач, которые, по его мнению, встанут перед человечеством в XXI веке. Одна из таких задач – подход к управлению собой с научной точки зрения – на основе современных знаний о менеджменте.

Интернет революция, которая позволила уже достаточно большому количеству людей работать удаленно, а иногда прямо не выходя из своего дома, значительно ускорила подтверждение прогнозов известного гуру научного управления.

Возможно, недалеко то время, когда успех любой, даже самой большой фирмы, будет определяться в первую очередь эффективностью управления собой каждого отдельного работника этой компании.

2 шаг

Затем следует рассказать, что было опубликовано по вопросу, который вы рассматриваете, до настоящего времени.

Пример по этой книге

Количество книг по Тайм-менеджменту сегодня велико и продолжает лавинообразно нарастать.

И кажется, что новая книга на тему управления временем – всего лишь авторский взгляд на уже хорошо известные инструменты управления временем. Так ли это?

3 шаг

Следующим шагом нужно указать, какие проблемы остались нерешенными, что осталось неясного по изучаемой проблеме.

Пример по этой книге

Спрашивается, что автор в условиях жесточайшей конкуренции между опубликованным по теме Тайм-менеджмента, собирается рассказать читателю? Быть может, он решил лишь вписать свое имя в перечень малоизвестных авторов?

По мнению автора, несмотря на обилие литературы по Тайм-менеджменту, системного взгляда на этот предмет до сих пор нет, и потому попытка его выполнить вполне оправдывает появление «еще одной книги на известную тему».

4 шаг

И, в заключение, вы должны определить, решению какой проблемы посвящен ваш труд (какова цель работы).

Пример по этой книге

С одной стороны, автор ставит вполне конкретные цели – представить читателю системный взгляд на Тайм-менеджмент.

Однако на самом деле, это книга не про Тайм-менеджмент, а про Персональный менеджмент, где Тайм-менеджмент – пусть важная, но всего лишь одна составная его часть. И в этом главная особенность данной книги.

5 шаг

Конечно, в зависимости от ситуации, последовательность описания элементов введения может немного изменяться, некоторые элементы опускаться, а что-то добавляться, но лучше, если сначала вы опишете введение, строго следуя предложенной структуре.

Пример по этой книге

Автор хорошо представляет себе своего занятого читателя, в качестве которого он, в первую очередь, видит занятых топ-менеджеров коммерческих компаний. Поэтому в книге сделано все возможное, чтобы сложный материал был представлен максимально просто. *Просто об очень сложном* – таков девиз, пронизывающий всю эту книгу.

Книгу, которая поможет вашему бизнесу, станет, надеюсь, настоящим товарищем в повседневной жизни, а если вы еще не топ-менеджер – поможет успешно состояться вашей карьере.

Ну и, пожалуй, самое главное. Автор рассматривает свою книгу как полезный тренажер для развития и поддержания управленческих навыков, которые нужны как начинающему управленцу, так и топ-менеджерам (им в первую очередь). Показателями того, что менеджмент Вы усвоили, являются производительность труда и качество. Как только они станут лучше, чем у западных конкурентов, можно говорить о том, что Вы освоили современный менеджмент. Но если показатели снова упадут (значит, вы опять обросли жирком), нужно снова позаниматься на тренажере.

Это трудно, но у вас все получится!

Я надеюсь, что данное третье издание книги будет особенно полезно тем, что позволит читателю получить три самостоятельных эффекта за один раз: умение управлять своим временем, личную лабораторию для проведения управленческих экспериментов и менеджмент-тренажер для отработки управленческих навыков.

Заканчивая первую инструкцию о том, как писать введение, отмечу, что читателя в приложениях к каждой части ждут еще другие инструкции, которые для удобства пронумерованы с помощью «звучащих» букв русского алфавита: А, Б, В.. Э, Ю, Я. Нахождение ответа на несложный вопрос – почему та или иная инструкция попала в соответствующую часть книги (то есть, как именно инструкция связана с содержанием соответствующей части) – автор решил оставить самому читателю.

1. Тайм-менеджмент: как повысить производительность в несколько раз

Каждого человека можно представить как потребителя времени. Он перерабатывает время на разные мысли, чувства и работу.

Д. Гранин. «Эта странная жизнь»

Мой блог. Где взять время?

Любознательный читатель: Может на «ты»?

Автор: Валяй!

Любознательный читатель: Расскажи, почему ты решил вдруг заняться тайм-менеджментом?

Автор: Ну, это длинная история. В конце 70-х, к моим обязанностям, когда я работал инженером в сфере физики полупроводников, прибавились новые задачи – я не только стал руководителем группы специалистов, но мне пришлось много работать в сфере научно-исследовательских и опытно конструкторских работ, причем в начале 80-х годов уже в качестве молодого руководителя или заместителя руководителя НИР и ОКР.

При том, я уже сдал кандидатские экзамены и в моих планах была подготовка кандидатской.

Времени катастрофически не хватало.

Я перепробовал массу всяких приспособлений – ежедневники, перекидные календары, ежедневное планирование на листочках – ситуация стала чуть лучше, но с учетом того, что я был молодым семьянином – домой нужно было возвращаться вовремя – я все равно не успевал.

И не удивительно, когда я совершенно случайно наткнулся на книгу Гавриила Попова (того самого, что был мэром Москвы) «Техника личной работы», я ухватился за нее обеими руками.

Кстати ничего, если по ходу моих ответов на твои вопросы я буду рекомендовать полезную литературу по тайм-менеджменту?

Книга Г. Х. Попова «Техника личной работы» – относится к таким полезным источникам знаний по Тайм-менеджменту.

* * *

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*¹.

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

¹ Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. – М.: Экономика, 1991.

1. Научный метод – «Предпринимательский подход ко времени»

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 Ивона 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».

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 1²:



² 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.

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 ей 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.

Спрашивается, в чем сущность предпринимательского подхода ко времени?

Предпринимательство – это деятельность по созданию новых комбинаций из имеющихся ресурсов. В результате такой деятельности появляются новые товары и услуги.

Но когда мы применяем ко времени научный метод, мы также проходим все стадии предпринимательского творчества. Сначала наблюдаем за расходами нашего времени. Затем выявляем составляющие этих расходов. И уже следующим шагом планируем – создаем оптимальный план – по сути новую комбинацию из временных отрезков. Результатом такого комбинирования у нас также будут новые продукты – результаты использования нашего времени. О том, как можно эффективно комбинировать время мы поговорим в следующих главах.

Мой блог. Первые книги.

Любознательный читатель: Я где-то слышал фамилию этого автора, напомни, кто такой Гавриил Попов?

Автор: Гавриил Попов, автор книги «Техника личной работы» в то время еще не знал, что будет известной личностью – первым мэром Москвы.

В предисловии к своей книге «Техника личной работы» он писал – что у него были проблемы со временем (точно такие же, как у меня!). И он стал искать литературу по теме Тайм-менеджмента (тогда он еще назывался Техника личной работы).

Что он обнаружил – хотя организация времени у многих великих людей была на высоте, они не считали необходимым делиться своими личными методами эффективной работы. Именно по этой причине, Попов обнаружил всего несколько книг российских авторов по теме Тайм-менеджмента. По крохам собирая информацию, он подготовил к изданию книгу, основанную также и на его личном опыте.

Кроме описания плюсов и минусов разных технических средств (ежедневников, перекидных календарей, картотеки – тогда компьютеров еще не было), Попов описал несколько техник для наблюдения за своим временем. Одна из таких техник – карточка учета Гастева.

Я, разумеется, перепробовал все, что было написано в «Технике личной работы», накапливая, таким образом, свой первый опыт исследований. Удивительно, что хотя я обратился к Тайм менеджменту через много лет после выхода книги Попова, новых книг на тему личной организации на тот момент времени я не нашел. И тогда я обратился к первоисточникам, на которые Попов ссылался – в частности к трудам Алексея Капитоновича Гастева – «придумщика» карточек учета времени.

2. Управление временем – «Как взять время в кредит»

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, запасти 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.

Спрашивается, а где же рассказ о том, как взять время в кредит?

В приложении к первой части, где представлены инструкции на разные темы, техника «Как взять время в кредит» описана в форме последовательных шагов. А этот параграф своего рода необходимое введение к этой полезной инструкции.

Мой блог. Гастев

Любознательный читатель: Я фамилию Гастева тоже где-то слышал. Можешь рассказать про него чуть подробнее?

Автор: Без проблем. Это сейчас книг по Тайм-менеджменту видимо невидимо, а некоторые, кого уже успели объявить гуру Тайм-менеджмента, могут скоро выпускать на тему ТМ собрание своих сочинений.

Алексей Капитонович Гастев – директор ЦИТ – Центрального института труда был пролетарским поэтом и вдохновителем работ в области научной организации труда в после-революционной России. Отметим, что репрессирован и погиб Гастев в сталинское время, и сегодня неизвестно не только место, где он захоронен, но даже время, когда его расстреляли.

При первом знакомстве с трудами Гастева меня интересовала только карточка учета времени, хотя в его книге «Как надо работать» многие современные специалисты по менеджменту найдут бесценные советы по модной нынче теме «Бережливого производства», а также любопытную переписку с Генри Фордом – основателем американского гиганта автомобилестроения.

Эта карточка учета времени продавалась в начале 20-х годов не только в ЦИТ, но и во всех книжных магазинах Москвы.

Так вот, до сих пор в книжках западных специалистов по ТМ предлагаются для учета времени допотопные системы, если их сравнить с весьма простой, наглядной и главное эффективной карточкой учета времени Гастева.

3. Экономические законы в тайм-менеджменте – «Стратегии времени»

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 переживать 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?

Используя рассмотренные нами организационно-экономические законы, можно применить разные стратегии в отношении ко времени.

Стратегия экономии на масштабах деятельности. Вы хотите максимально снизить свои затраты времени – постарайтесь все дела сгруппировать по сходным группам – так у вас получится использовать эффект масштаба на микроуровне.

Стратегия дифференциации. Заниматься каким-то одним, даже самым интересным делом, слишком долго – не очень эффективно. Когда вы разнообразите свою деятельность – вы примените стратегию дифференциации в отношении к своему времени, которая позволит учесть убывающую отдачу – заикливание на одной теме.

«Стратегия песочных часов». Говорят, самый оптимальный способ повышения своей квалификации в чем-то похож внешне на песочные часы. Сначала мы получаем широкое образование – это основание песочных часов. Затем работаем в узкой специальности – это самое узкое место песочных часов. А затем, продолжая работать в своей специальности, мы рассматриваем ее более широко, или же занимаемся более широким применением своей узкой специальности для самых разных сфер.

Приведу свой пример «Стратегии песочных часов»:

Я вторую часть своей жизни посвятил вопросам научного управления. Но в этой сфере, с одной стороны, очень много разделов (общий менеджмент, стратегический менеджмент и т.д.), изучение и развитие каждого из них помогает глубже понять близкие разделы. С другой стороны, глубокое рассмотрение какого-то одного раздела, например, персонального менеджмента, позволяет использовать знания этого раздела для обогащения других разделов как в теории, так и в практике. Например, персональный менеджмент можно применить – как менеджер-тренажер для развития навыков общего менеджмента.

Мой блог. Загадочное слово «Праксеология»

Любознательный читатель: Любопытные истории ты рассказываешь про «три источника и три составные части» своего тайм-менеджмента. А кто еще серьезно повлиял на твои взгляды по тайм-менеджменту?

Автор: Проработав книгу Гастева, особенно главу, посвященную учету времени, я погрузился в библиотечные каталоги, надеясь найти что-то полезное еще на тему Научной организации труда (НОТ).

И мне повезло, я обнаружил в застойное время две книжки польских авторов. Одна книга – «Праксеология» Тадеуша Котарбинского, а вторая – Кароля Адамецки, которая представляла сборник его трудов.

Праксеология – это наука об эффективной деятельности вообще, не применительно к какой-то профессии и даже производству. Она дает рекомендации для сферы уголовного права (виновник действия), для борьбы со своим начальством (Техника борьбы), для личной или коллективной деятельности (Экономизация действий) и т. д. Само слово Праксеология подобрал для новой науки сам Котарбинский (50-е годы прошлого века). До сих пор, полагаю, в Польше выходит журнал с таким названием «Праксеология».

Для меня это была первая книга такого абстрактного свойства, в которой описываются понятия общих закономерностей бытия, и при этом праксеология не является разделом философии.

Книга сложная, я ней обращался много раз впоследствии, после нее мне было много проще разобрать книгу А.А.Богданова «Тектология», посвященную системному подходу.

Но особенно сильное впечатление на меня произвела книга второго польского автора – Кароля Адамецки. В ней были сформулированы общие организационно-технические законы, которые впоследствии были для меня стержнем, помогающим глубоко овладеть научным менеджментом, развитым американскими специалистами. А затем, вывести свою концепцию Тайм-менеджмента и даже расширить ТМ на сферу управления персоналом.

Но, пожалуй, особое значение для меня имело то, что, как оказалось, Кароль Адамецки, будучи поляком по происхождению, закончил Петербургский технологический институт и работал в той части Польши, которая в конце XIX века принадлежала царской России. А поскольку свои труды по научному менеджменту Адамецки опубликовал на несколько месяцев раньше, чем американский специалист Фредерик Тейлор (свои эксперименты они проводили независимо и примерно в одно время) – считающегося «главным» основателем менеджмента, то получается, что официально научный менеджмент родился не в Америке, а в России. Для нас это явилось одной из причин выбора названия нашего консультационного центра «Русский менеджмент».

4. Расчет «точки безубыточности» – «Не учет, а расчет времени!»

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 говорят³, 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)

(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 (T)

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

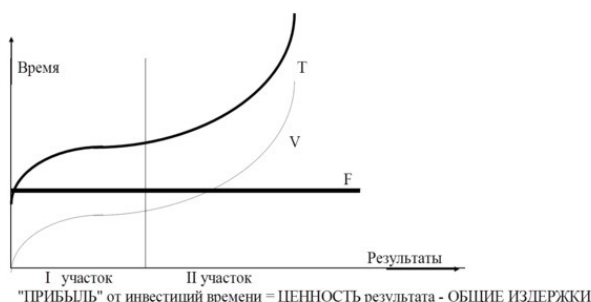


Рис. 3. Графическое изображение издержек в самоменеджменте.

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.

³ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер – М.: Дело, 1991.

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,⁴ приводит к тому, что такой анализ в большей мере представляет качественный, а не количественный характер.

Как видим, расчет времени серьезно отличается от механического его учета.

Представленный анализ точки безубыточности нельзя назвать безукоризненным, в нем невозможно применить строгие математические расчеты. Однако он помогает принять более взвешенные решения, позволяют повысить эффективность использования нашего времени.

Мой блог. Открытие книги Даниила Гранина «Эта странная жизнь»

Любознательный читатель: А кто-то из твоих близких повлиял на твоё увлечение тайм-менеджментом?

Автор: Еще как! Моя любимая теща – Бруснигина Галина Владимировна, филолог по образованию (второе образование – ленинградский библиотечный институт) и увлеченный книгами человек (например, в условиях дефицита художественной литературы в застойный период, она смогла создать в проектно-институте, где работала перед пенсией, «журнальную библиотеку» – «конфисковав» контрольные экземпляры толстых литературных журналов (Новый мир и др.) у руководства проектного института на благо Общества – чтобы обычные смертные могли их прочитать в организованной ею общественной библиотеке) сыграла большую роль в становлении моего Тайм-менеджмента.

Увидев, что я интересуюсь книгами по организации своего времени, она рекомендовала мне прочитать книгу Даниила Гранина «Эта странная жизнь». Она была тогда опубликована в «Роман-газете».

Даниил Гранин – это, несомненно, востребованный писатель своего непростого советского времени. Но вряд ли он мог предполагать, что наша страна решится вступить на путь капитализма, и тем более, что из его наследия, для новой формации публицистическое произведение писателя «Эта странная жизнь» о *Времени и о Человеке* не просто останется востребованной, но и, пожалуй, будет пользоваться повышенным интересом.

Когда-то я считал количество, сколько раз я перечитывал эту книгу, каждый раз я нахожу в ней что-то новое, хотя кажется, что многие фрагменты уже знаю наизусть.

Мы еще будем обращаться к системе учета времени, которую применял биолог Александр Александрович Любищев – документальный горой этого публицистического произведения Д. Гранина. Но уже сейчас необходимо отметить, что это произведение является не только полезной книгой по ТМ, но и в нашем менеджере-тренажере – обязательной литературой для чтения. Так что доставайте (Интернет вам в этом поможет) и начинайте читать – это первое факультативное задание.

Здесь же, по ходу своего повествования повторю одну мысль Гавриила Попова – многие великие люди, разработав для себя личную систему эффективного использования времени, не считали необходимым рассказывать о своей системе. И система Любичева, описанная в книге Д. Гранина – тому пример – система не была предназначена для распространения

⁴ 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.

ее в обществе, она была создана Любимцевым исключительно под самого себя и стала известной лишь благодаря случайности – личного знакомства советского писателя с несомненно простым, но великим человеком – А. Любимцевым.

При первом чтении книги Даниила Гранина «Эта странная жизнь», я, будучи уже знаком с карточками учета времени Гастева, удивился с одной стороны техническому неудобству некоторых элементов системы учета Любимцева. А с другой – узнал много новых для меня и полезных приемов, благодаря которым лично мне удалось написать большую часть своей диссертации – не поверите, – в длинных и утомительных для других людей моего возраста очередях за продуктами в застойное время.

5. Система учета времени А. Любищева – «Управленческий учет времени»

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)

«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 коман-

дировках. *«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. Любимцев. Как видим, в арсенале Любимцева был и закон убывающей отдачи.

Что же дала Система учета времени А. Любимцеву?

«Никто, даже близкие Александра Александровича Любимцева 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. Любимцеву 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.

При управлении бизнесом есть две самостоятельные системы финансового учета. Бухгалтерский учет – его данные используются в первую очередь для отчетности перед налоговыми органами. И управленческий учет, который также основан на анализе финансовых результатов предприятия, но нужен высшему менеджменту для принятия управленческих решений (какие направления деятельности развивать, какие закрывать, стоит ли запускать новый проект и т.п.)

Любимцев в своей системе объединил обе составляющие. Фиксация расходов времени – куда время было потрачено, это своеобразный бухгалтерский отчет перед самим собой. А вот бюджетирование – составление планов выполнения тех или иных работ с определением необходимого времени – это уже управленческий учет времени.

Мне бы хотелось, чтобы именно для принятия управленческих решений вы использовали предложенную вам систему учета времени.

ВЫВОДЫ

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-эконо-

мические 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 4 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. 4. 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 приступать 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.5.

После того, как выработаны коды, необходимо занести их в соответствующую графу карточек учета. Теперь все готово для анализа.

На рисунке 5 представлен фрагмент анализа времени по карточкам Гастева. Слева в вертикальном столбце написаны коды видов деятельности. (Если вы имеете компьютер, то можете при желании его использовать для выполнения анализа: построить наглядные гistogramмы полученных результатов и др.)

Горизонтальная линия дает масштаб времени. В качестве которого также взято 0,5 час/клет. Затем на график анализа результатов учета времени переносятся данные с карточек учета, при этом дни отделяются вертикальными черточками, как показано на рисунке, а над горизонтальными линиями, показывающими длительность данного вида активности (работы, отдыха), ставится число месяца. Такой порядок облегчает в дальнейшем расшифровку результатов анализа.

По истечении первой недели наблюдений за своим временем попробуйте сделать некоторые выводы. Для этого слева от кода в третьем вертикальном столбце отметьте время, которое занял каждый вид деятельности за неделю. Второй вертикальный столбец предназначен для планирования.

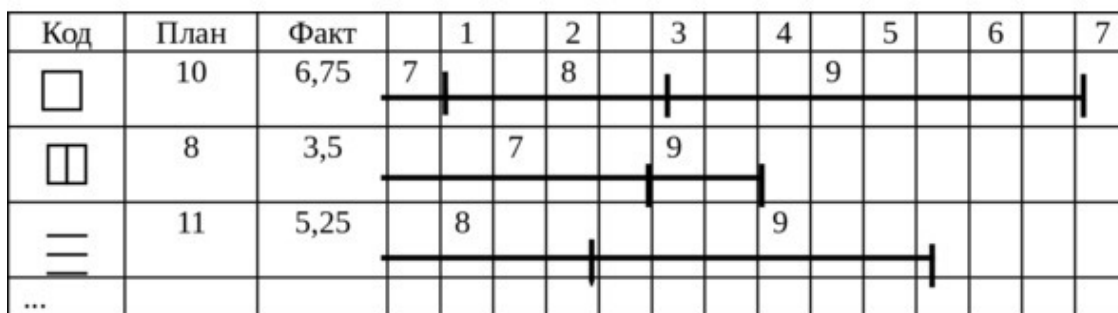


Рисунок 5. Фрагмент анализа расходов времени

При заполнении карточек во вторую неделю (и в последующие, если вы захотите продолжить наблюдение за собой) в графе «Код» карточек учета следует сразу отмечать код вида деятельности, а карточки заполнять не каждый час, а по выполнению какого-либо вида работ. Постоянная работа с карточками учета создает настрой на время.

Начиная со второй недели анализ карточек учета ведите ежедневно, для чего, прежде чем вы начнете заполнять новую карточку, перенесите результаты учета с предыдущей карточки в график анализа. Это позволит ускорить процедуру анализа в конце исследуемого периода времени (недели, месяца, года) и сделает учет интересным.

СИНТЕЗ

Во втором столбце таблицы анализа запланируйте в часах все виды деятельности на следующий период (неделя, месяц) с учетом результатов предыдущего периода. Запланировав на какую-либо работу, которой уделялось мало времени, большее количество часов, вы должны предусмотреть соответствующее сокращение часов других видов деятельности.

При планировании на месяц виды дел можно разделить на категории. Например, творческая работа – 1-я категория, техническая работа – 2-я категория, домашняя работа – 3-я категория.

Если вам понравится учитывать время, то в конце 1 года учета времени по форме месячных планов и на их основе легко и удобно проводить анализ и планирование на следующий год. А. Любищев, пользуясь более детальной системой учета времени, составлял также и пятилетние планы. И хотя само планирование, учет и анализ времени также занимают определенное время, даже при той сложной системе, которой пользовался Любищев, вся эта процедура занимала всего около 1% времени. А кто считал, сколько времени у нас утекает впустую?

Выполните учет и анализ своего рабочего времени за 1-ую неделю по предложенной методике. На основе результатов анализа времени за 1-ую неделю запланируйте расходы своего времени на вторую неделю и попытайтесь выполнить этот план. Проконтролируйте выполнение плана на вторую неделю с помощью карточек Гастева.

Ниже представлена карточка учета времени для того, чтобы ее можно было скопировать в большем количестве.

[illegible]

Карточка учета времени для копирования

Б. Как правильно учиться, обучать и применять разделение труда

сразу 4 полезных менеджмент-инструкции в одной

Инструкция

Как правильно учиться? Новое сначала нужно запомнить, затем глубже понять⁵. Следующий шаг – начинаем новое применять, в результате чего и лучше запомним и лучше поймем. И четвертый шаг – развиваем новые знания.

⁵ На рисунке 6 я несколько модифицировал эту схему, но в описании специально оставил ее первый вариант.

Кстати, в менеджменте руководитель постоянно попадает в новые ситуации, для которых не написано еще учебников. Потому, чтобы научиться хорошо управлять фирмой, нужно учиться развивать теорию менеджмента – а это очень интересно.

Методика усвоения ТМ

			РАЗВИТИЕ ТМ
		ПОНИМАНИЕ	Применение научного метода в конкретных ситуациях
Научный метод	ПРИМЕНЕНИЕ	Важности научного метода	
ЗАПОМИНАНИЕ	Учет времени		

1

Рисунок 6. Процесс усвоения нового

Уровень сложности: *Несложно*

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Попробуем применить описанную технологию эффективной учебы новому для того, чтобы постичь полезное разделение труда.

Для начала —повторим «педагогическую технологию»: *запоминание, понимание, применение, развитие*

1 шаг

ЗАПОМИНАНИЕ:

применяя разделение труда можно повысить эффективность любой работы (или учебы) – это ЗАКОН РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

2 шаг

ПОНИМАНИЕ: за счет чего это происходит?

1. Когда делаешь много дел – теряешь время на переход от одного вида работы к другому.

2. А когда что-то одно – добиваешься автоматизма и потому делаешь работу хорошо.

3. Кроме того, когда долгое время делаешь одно дело – придумываешь разные полезные методики, приспособления (когда делаешь много дел – на это просто нет времени).

3 шаг

ПРИМЕНЕНИЕ (на примере выполнения уроков).

Старайтесь выделить на подготовку к какому-то уроку достаточное количество времени. Вы увидите, что когда делаешь то одно, то другое, то третье – действительно теряется время на переходы от одной работы (учебы) к другой.

4 шаг

РАЗВИТИЕ:

Преыдушие причины объяснения пользы от разделения труда описал еще Адам Смит. Позже психологи объяснили эти причины – развили теорию:

если понаблюдать за тем, что происходит, когда мы долго учимся делать одно дело (например, пилить дрова), то можно увидеть, что вырабатываемый автоматизм выполнения

работы – это процесс перехода управления нашими действиями с сознательного на бессознательный уровень.

КАК ПРАВИЛЬНО УЧИТЬСЯ

5 шаг

Кстати, знания, которые развили психологи, можно и более эффективно использовать – например при обучении вождению авто. При таком обучении лучше сначала добиваться автоматизма в одном действии (например, плавном отпуске сцепления, если у вас не «автомат»), а уже потом добавлять новые, например, если вы управляете авто уже «автоматически», вы начинаете видеть дорожные знаки.

А сегодня часто обучают так (сам проходил) – сразу на улицу – и потный ОТ СТРАХА новичок доставляет удовольствие, быть может, лишь своему не знающему как правильно обучать инструктору.

КАК ПРАВИЛЬНО ОБУЧАТЬ

6 шаг

А как еще можно повысить эффективность не только учения, но и обучения других?

Татьяна Камянова предложила очень интересную технологию на примере изучения АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА (повышается скорость изучения языка как минимум в 2 раза).

Сначала вы даете первый материал – например, новую лексику – она **ЗАПОМИНАЕТСЯ**.



Рисунок 7. Технология Татьяны Камяновой.

7 шаг

Затем вы даете новый материал (например, небольшой кусок грамматики) – а пройденный первый материал (лексика) используется при этом как инструмент. Получается, что когда вы **ЗАПОМИНАЕТЕ** новый материал, пройденный вы уже **ПРИМЕНЯЕТЕ** как своего рода инструмент.

8 шаг

Следом приступаем к 3 разделу (новой лексике) – в качестве инструмента уже используете пройденную на 2 шаге грамматику и т. д.

Кстати, так можно эффективно обучать любому предмету, не только иностранному языку (и учиться в школе 5 лет вместо 10 :))))))))))

Советы и предупреждения:

Вы спросите, но здесь только 3 инструкции: как учиться, правильно обучать и применять разделение труда. А где 4-ая? Вы ее случайно не заметили – она написана «между

строк». Четвертая инструкция о том, как в одну инструкцию можно поместить сразу несколько инструкций.

Эта инструкция полезна и топ-менеджерам: они всю жизнь учатся, обучают других и применяют разделение труда в своей компании.

В. Как обучаться премудростям менеджмента прямо в школе или в вузе

Инструкция

Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирмы используют эффект масштаба. Чем больше размером фирма, тем она обычно эффективнее работает. А можно изучать ЭФФЕКТ МАСШТАБА прямо на уроке в классе? Почему бы и нет, рискнем.

Уровень сложности: *Несложно*

1 шаг

ЗАПОМИНАНИЕ

Эффект масштаба проявляется в том, что чем больше фирма, тем дешевле она может производить свои продукты – очень полезно для победы на рынке. Спрашивается: почему?

2 шаг

ПОНИМАНИЕ

Эффект масштаба получается по двум причинам:

1. В большей по размерам компании можно использовать более глубокое разделение труда (а о преимуществах разделения труда см. предыдущую инструкцию «4 в 1»).
2. Большая по размерам фирма может позволить себе приобрести более дорогостоящее и производительное оборудование.

3 шаг

ПРИМЕНЕНИЕ

Спрашивается, а можно потренироваться применению эффекта масштаба прямо на уроке в классе?

Нет проблем! Нерадивые ученики только это и делают: каждый день применяют эффект масштаба – они договариваются о разделении труда. Когда придет учитель, каждый ученик, в соответствии с договоренностью, тянет руку – каждый из них хорошо выучил только один вопрос (очередь до тех, кто вообще ничего не выучил, придет на следующем уроке).

И попытки бороться с этим позорным явлением со стороны учителя почти бесполезны – учитель встречается с одним из неумолимых законов природы и общества, ВАЖНЕЙШИМ законом развития систем – эффектом масштаба

4 шаг

РАЗВИТИЕ

А где, спросите вы, обещанное дорогостоящее и производительное оборудование, характерное для эффекта масштаба? Или это один класс на много учеников и общее для всех отопление и освещение?

И то, и другое, и еще третье – руководство школы – тоже одно на всех.

Но самое ценное и дорогостоящее оборудование – это (догадались?) – ваш любимый учитель. Не нужно для каждого ученика иметь по целому учителю – достаточно одного на всех. И получается, что живой учитель (в рамках теории, которую мы с вами прямо на глазах изумленной публики здесь развиваем) – это своего рода «уникальное оборудование», к которому нужно относиться очень и очень бережно.

Советы и предупреждения:

Не теряйте время на уроках, не считайте ворон, лучше осваивайте премудрости научного менеджмента прямо в школе. И, главное, – берегите своих **ОЧЕНЬ ДОРОГИХ УЧИТЕЛЕЙ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ**.

Уважаемые топы! Теперь вы понимаете, что самое дорогостоящее оборудование в вашей компании – это ваши специалисты?

Г. Как создать «Супер» англо-русский словарь в экселе и пользоваться им

Инструкция

Это словарь по системе, придуманной Татьяной Камяновой (далее – Т.К.). Он позволяет значительно (как минимум в 2 раза) повысить эффективность пополнения лексики. Попробуйте и очень быстро в этом убедитесь.

Уровень сложности: *Несложно*

1 шаг

ОСОЗНАЙТЕ, что это не просто словарь, а **СУПЕР** словарь, построенный не просто по алфавиту, а по частям речи. С точки зрения современного менеджмента это означает, что в словаре применяется своего рода «разделение труда» между словами

2 шаг

ОТКРОЙТЕ ТАБЛИЦУ ЭКСЕЛЬ – это мое техническое дополнение к центральной идее Т.К.

3 шаг

Каждый лист таблицы посвятите одной части речи: существительным, глаголам, прилагательным и т. д.

4 шаг

По мере чтения английских текстов или изучения English по учебнику заполняйте эту таблицу новыми словами – каждое слово – в свой лист.

5 шаг

Перед глаголами обязательно ставьте частицу *to* (этого нет в обычных словарях) – это тоже идея Т.К., увидите сами что она полезна.

6 шаг

Перед существительными ставьте обязательно артикль. Перед теми существительными, где артикль не ставится – конечно же не ставьте – это помогает запоминанию сложных случаев использования артиклей.

7 шаг

Система заполнения словаря (уже опять мое «изобретение») следующая: нашли новое слово, перевели, написали перевод на русский в соответствующий лист. Например, глагол *to go* – идти. Пишем в лист с глаголами в один столбец «Идти».

8 шаг

Затем по прошествии времени (от 1 дня) делаем перевод напротив этого столбца (ясно в ту же строчку) русского слова в другой столбец «*to go*». Запись по памяти позволяет лучше запомнить слово.

9 шаг

Пользуясь возможностями эксель, отсортируйте слова по английскому алфавиту

10 шаг

В первое время можно словарь использовать и как Русско-английский, если с помощью возможностей эксель отсортировать данные по русскому алфавиту русских слов (то есть по столбцу)

11 шаг

Однако очень скоро в столбце с русским переводом появится много вариантов такого перевода и словарь станет только англо-русский.

12 шаг

Если одно слово без изменений является и существительным и глаголом – пишите его в 2 листа – в существительные и глаголы

13 шаг

Обязательно там, где у нас неправильные глаголы, заполняйте глаголы еще в 2 столбца – прошедшее время и причастие прошедшего времени – так вы быстрее запомните все неправильные глаголы (я еще использую окраску строчек – удобно).

14 шаг

Т.К. советует через некоторое время переходить полностью на обычный словарь по алфавиту. Я этого не советую, имея большую практику пользования таким словарем, смело оставайтесь с ним на всю жизнь

15 шаг

Т.К. пишет, что изучив до высокого уровня 8 иностранных языков, она всегда пользуется такой системой составления словарей – она самая эффективная на сегодня (для запоминания слов – «в голове»)

Советы и предупреждения:

Понятно, что также можно составить словарь не только для английского, но и другого иностранного языка.

Д. Как взять время в кредит

Инструкция

Все знают, что можно взять в кредит деньги и потом вернуть кредит с процентами.

А вот как взять в кредит время – об этом наша инструкция.

Уровень сложности: *Несложно*

1 шаг

ВСПОМНИТЬ ИЗВЕСТНУЮ ИСТИНУ ПРО БЕСПЛАТНЫЙ СЫР

Все знают, что деньги в кредит дают не бесплатно. Потому кажется, что лучше купить дорогую вещь (например, автомобиль) за свои деньги (предварительно их накопив), чем обращаться в банк за кредитом.

2 шаг

ПОНЯТЬ ТРУДНОСТИ НАКОПЛЕНИЯ ДЕНЕГ

Однако не следует забывать человеческую психологию. Вот у нас есть деньги на текущие расходы, и мы их легко тратим, надо очень прилично зарабатывать, чтобы откладывать деньги. Как быть? Как заставить себя откладывать деньги по чуть-чуть каждый день? Это очень трудно.

3 шаг

ПОНЯТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА КРЕДИТА

Мне понравилось описание кредита в одной книжке редактора журнала по финансам. Он пишет, что когда мы покупаем какую-то вещь в кредит, это значит, что у нас не только появляется сразу эта вещь, но нам всегда нужно часть денег отдавать за пользование кредита (возврат самого кредита и процентов за него).

Накопить деньги всегда труднее, чем выплачивать обязательные платежи. А концы с концами просто придется сводить на оставшуюся часть суммы.

В результате, вы станете более рационально тратить свои деньги.

4 шаг

ПОНЯТЬ ОСОБЕННОСТИ ВРЕМЕНИ

Со временем проблем много больше, чем с деньгами.

Бывает, что времени много, но отложить его невозможно – и мы тратим его почем зря. А чаще все наоборот – времени не хватает на то же изучение английского языка, а занять время невозможно (его можно только отнять – пойти, например, к кому-то в гости— но при этом у вас времени не прибавится).

5 шаг

БЕРЕМ ВРЕМЯ «В КРЕДИТ»

И вот тут приходит очень простая аналогия с деньгами. Если у нас есть денежный кредит, мы просто каждый день часть суммы выплачиваем банку.

А теперь представьте, что вы взяли в кредит время у самого себя, скажем на изучение английского языка. Это значит, что скажем из 16 часов активного времени (24 часа за исключением 8 часов сна) мы выделяем на английский язык 1,5—2 часа в день. Тогда все наши дела нужно просто успеть сделать в оставшееся время. Это много проще, чем заставить себя просто заниматься языком.

6 шаг

СМОТРИМ НА РЕЗУЛЬТАТЫ

Главное – это выделить на занятия языком (или другим делом, на которые вы «взяли у самого себя время в кредит») всегда одно и тоже удобное время.

Тогда «в конце срока выплаты» (скажем, для изучения английского языка по системе Татьяны Камяновой нужно всего 1 год) у вас будут очень хорошие знания языка.

А поскольку «кредит времени» будет уже выплачен полностью, можно взять время в кредит на другое полезное дело.

Иначе время будет утекать, как утекают деньги на текущие расходы.

Советы и предупреждения:

Система интересная, попробуйте, и вы увидите, что она позволяет сделать больше дел, чем когда вы ее не применяете. При том отмечу, что когда вы берете в кредит время, проценты выплачивать никому не нужно – так как время вы берете в кредит у самого себя.

Пожалуй, главное в этой системе, брать «время в кредит» всегда точно в одно и тоже время (например, я занимался английским целых полгода 1 час утром). иначе ничего не получится, я пробовал и так и так.

2. Экспериментальный менеджмент: личная лаборатория по управлению

Проводите эксперименты по использованию новых управленческих инструментов сначала на себе любимом – это избавит от мучений ваших подчиненных.

КАК УСТРОЕН ЧЕЛОВЕК И КАК ОН УПРАВЛЯЕТСЯ?

Цели:

Познакомить читателя с системным подходом, рассказать о том, как работают такие важные подсистемы личности как психологическая составляющая и творческая компонента. Рассмотреть систему управления человеком.

Ключевые слова:

система, подсистема, система управления, ситуационный подход, коммуникации, системы самоменеджмента

Примечание: во второй части научный метод применяется как уже знакомый читателю по первой части инструмент исследования для наблюдения за самим собой.

Мой блог. Время есть, но есть нечего

Любознательный читатель: А ты можешь рассказать, чем тебе тайм-менеджмент помог лично?

Автор: Без проблем! Пропущу десятилетний период (1981—1991 гг.) моей работы в НИИ (в должности от инженера до старшего научного сотрудника) и расскажу об относительно коротком, но важном для меня периоде времени с 1991 по 1992 год.

К этому моменту, благодаря Тайм-менеджменту я смог более эффективно использовать свое время. Это позволило мне, несмотря на большие затраты времени на управление людьми (я был руководитель группы) и руководство НИОКР, регулярные командировки (в Москву, Киев, Саратов, Новгород и др.), освоение новых для меня направлений в моей сфере деятельности – физике и технологии полупроводников, большую общественную нагрузку и напряженную производственную работу (наука и производство) защитить в 1989 г. в Зеленограде (Московский институт электронной техники) кандидатскую, а в 1992 году без отрыва от работы подготовиться при аспирантуре нижегородского экономического вуза и сдать сложные для меня экзамены по специальности – по рыночной экономике.

Однако в 1991—1992 гг. из-за отсутствия реального финансирования военно-промышленного комплекса (ВПК) нам в течение более года практически перестали платить заработную плату – выдавали бумажки, где было написано, что нам начислено столько-то, а денег не было. Многие, в первую очередь специалисты рабочих профессий предприятий ВПК, ушли работать на базары продавцами – где получали реальные деньги.

Поскольку мы с женой работали на одном предприятии, отсутствие зарплаты сказало весьма существенно. Мы съели все запасы, которые скопились в благоприятное время в погребе – вместо сахара подъели все засахарившееся варенье за много лет и соленья, которые хоть как-то скрашивали картошку (какие-то крохи нам иногда давали «на хлеб и воду»), а в летний период выручил нас и сад, где мы выращивали для себя огурцы и помидоры.

Но когда стало ясно, что просвета в ближайший период не будет, я пошел искать работу.

Работа в организованной нами на предприятии ВПК Школе научной организации труда (НОТ) сделала меня самонадеянным (эту историю расскажу чуть позже), и я решил попытаться – найти работу преподавателя. Но работу в вузе преподавателем физики я не нашел – физиков было как собак нерезаных. Провел урок в школе – но не взяли – или не понравился, или, что скорее всего, не было реальной надобности.

После сдачи экзаменов по экономике стал искать место преподавателя экономической теории. Однако к моему удивлению – мест не было, как позже выяснилось – преподавателей политической экономики (что читалась при социализме) было с избытком, все они экстренным порядком переквалифицировались в рыночные экономисты.

Любознательный читатель: Получается, что благодаря Тайм-менеджменту, ты мог сказать, что «время у тебя есть, но... есть нечего»?

Автор: Ты так шутишь? Хм, проехали.

Мне уже было все равно, кем работать (рабочей профессии у меня не было, да и не хотелось с кандидатской идти в рабочие). И вот в одном из вузов, отказав мне в очередной раз в работе преподавателя экономики, меня спросили: «А вы не возьметесь преподавать менеджмент?» Я не знал тогда толком что это такое, но сразу же согласился. Будучи физиком, я готов был преподавать хоть анатомию в медицинском институте, лишь бы платили зарплату. При этом я наивно полагал, что мои знания по управлению временем меня смогут выручить.

На всякий случай, в вузах, где мне уже отказали один раз, я повторно предложил «свои рабочие руки», но уже в качестве преподавателя менеджмента (провалюсь – так сразу в нескольких местах, кто не рискует ...). И к моему удивлению получил вместе с первым местом, еще два привлекательных предложения.

Выбрав из них два наиболее перспективных, я начал работать в двух местах одновременно – на 1,5 ставки куда пригласили (Волго-Вятский Кадровый Центр), и на полставки – в другом вузе – на кафедре экономики в нижегородском инязе..

А для себя я решил, сначала проведу какое-то количество занятий по Тайм-менеджменту (тогда это называлось техника личной работы или самоменеджмент), а в это время успею прочитать о менеджменте в учебниках, которых, правда, в то время было крайне мало.

Так что все наоборот – тайм-менеджмент меня выручил своеобразным образом – не дал умереть с голода.

1. Моделирование человека – «Посмотрим, что у нас внутри?»

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В САМОМЕНЕДЖМЕНТЕ

Недостатки чисто «рационального» подхода к человеку, который чаще всего встречается в литературе по Тайм-менеджменту, или чисто «психологического» подхода, который встречается в соответствующей литературе без упоминания термина «самоменеджмент», в их односторонности. Чтобы научиться управлять собой в целом, необходимо понимание работы всех наших составляющих.

Светлана решила начать новую жизнь с составления плана дня. Пункт первый – закончить статью. Но почему-то статьей заниматься не хотелось. Через минуту ей стало стыдно, она немного подумала, включила быструю музыку и стала... танцевать. Настроение поднялось настолько, что неожиданно для себя она все-таки села писать статью. Минут через пять дело пошло, строчки бежали быстрее и быстрее. Светлана подмигнула себе в зеркало – новая жизнь началась строго по плану.

Чтобы понять человека, нужно знать, как он устроен. На рисунке 8 представлена модель человека, включающая пять составляющих: ЧР – человек рациональный, ЧН – человек нравственный, ЧТ – человек творческий, ЧФ – человек физический, ЧП – человек психологический.

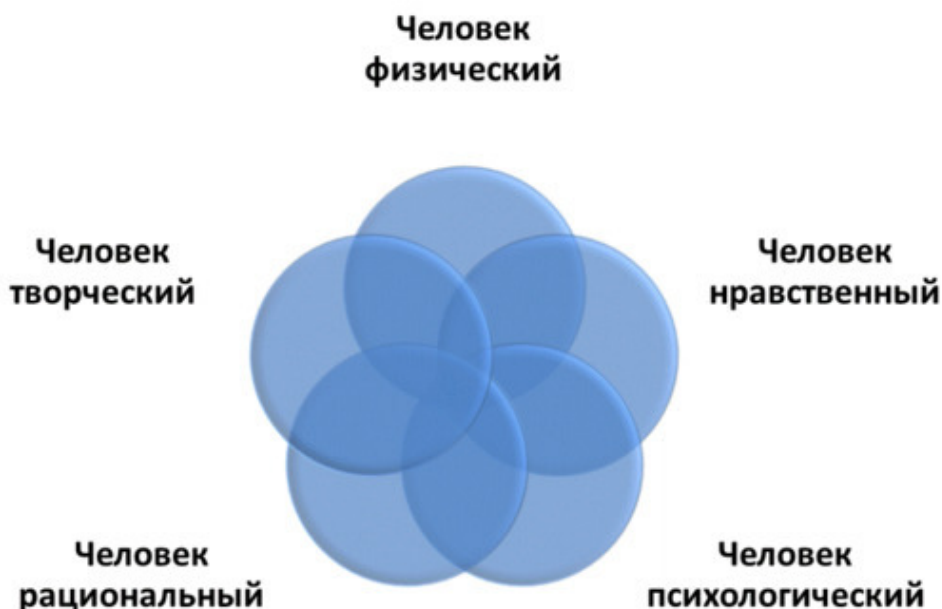


Рисунок 8. Системная модель человека

Отложив на некоторое время более подробную расшифровку того, что скрывается за выделенными нами подсистемами человека, ограничимся пока чисто терминологическим толкованием каждой из перечисленных составляющих. Например, под Человеком психологическим будем понимать ту сторону личности, которая в большей мере ответственна за процессы, принятые относить к психологическим характеристикам личности (смотри главу 3).

Попробуем использовать системную модель человека для понимания нашего примера.

Выполнить правильные действия (ЧР соответственно введенной нами терминологии действует разумно, рационально) нашей героине помешали психологические барьеры (в качестве психологических барьеров ЧП могут выступать, например, какие-либо неудачи нашей героини в прошлом, связанные с данным видом деятельности), преодолеть которые не помог даже стыд (хотя чувство стыда относится к функции ЧП, это чувство может проявиться лишь в условиях сформировавшихся у личности норм «правильного» поведения, которые и составляют содержание той компоненты, которую мы назвали ЧН). Может быть движение (соответственно нашей терминологии – это ЧФ) привело в действие силы, позволившие ей побороть лень? Очевидно, что Светлана любит трудиться, но лишь тогда, когда работа приносит ей радость творчества (потребность в самовыражении – это функция ЧП, однако по ряду причин, которые мы рассмотрим ниже, мы отдельно выделяем творческую компоненту человека – ЧТ).

Еще о законе убывающей отдачи

В первой главе мы рассказывали о законе *убывающей отдачи*, где объясняли его действие необходимостью восстановления затраченных на какую-либо деятельность сил (физических, психологических и др.): если вы физически устали – следует отдохнуть, если вы много потратили душевных сил – требуется их восстановление.

Есть еще другой случай проявления этого закона, также связанный с системным подходом. Если подсистемы не будут гармонично составлять из себя целое, система начинает работать менее эффективно, также проявляя *снижение отдачи*. В связи с этим, любое изменение одной из подсистем требует соответствующего «выравнивания» взаимосвязанных с этой подсистемой других составляющих целого. Например, если вы активно развивали свои творческие способности, пренебрегая своей физической компонентой, вы можете довести свой организм до физического недомогания, влияющего и на творческую работу. И наоборот, если вы все свое свободное время тратите на физические упражнения, это может отрицательно отразиться на ваших интеллектуальных способностях.

Понаблюдайте за собой, посмотрите как «самочувствие» одной подсистемы воздействует на другие. А чтобы вам облегчить такую работу, в Приложении к этой части мы предлагаем вам простую методику, которую Л. Зайверт назвал «Пять пальцев».

Мой блог. Поиск концепции

Любознательный читатель: Интересно, а что было потом?

Автор: С удовольствием расскажу. Прошло несколько лет моей работы в качестве преподавателя управленческих дисциплин. К этому времени, я уже достаточно хорошо разобрался «с чем едят» научный менеджмент. К этому моменту и книг по Тайм-менеджменту (пусть он тогда еще чаще назывался самоменеджмент) вышло вполне достаточно, чтобы сравнить эти, казалось бы, близкие управленческие дисциплины.

Одна из, пожалуй, лучших книг по Тайм-менеджменту, была на тот момент книга западного немца Лотара Зайверта «Ваше время – в ваших руках» (единственным недостатком книги был избыток рекомендуемых упражнений, выполнив которые у любого читателя должно было появиться отвращение к такой полезной дисциплине, как Тайм-менеджмент). Однако я удивился, что описывая самоменеджмент, западный автор разбирал вопросы деле-

гирования – явно разделы из управления людьми (это общий менеджмент либо специальный раздел менеджмента – управление персоналом). То есть в одну кучу были свалены вопросы и менеджмента и Тайм-менеджмента.

С другой стороны, Тайм-менеджмент в книге 1995 года издания больше походил на механистическую дисциплину, в то время как менеджмент уделял «человеческому поведению Человека» очень большое внимание еще с 20-х годов 20 столетия. А мы сами – разве не эмоциональные существа, разве можно самому себе строго настрого приказать – экономь время! Тут что-то не так...

Проведение аналогий между менеджментом и Тайм-менеджментом в конечном итоге привело меня к двум важным мыслям, собственно и составляющих основную концепцию Тайм-менеджмента, на которую мы с Вами опираемся:

1. Тайм-менеджмент, развиваясь в большой степени автономно, не учитывал достижения современного управления, в результате отстал в своем развитии от менеджмента по крайней мере на 50 лет.

2. Если обогатить Тайм-менеджмент накопленными знаниями из современного управления, мы сможем значительно его продвинуть.

Реализуя эти два пункта, удалось породить фактически принципиально новую дисциплину – современный Персональный менеджмент (тогда я ее назвал «обогащенный самоменеджмент»). Материалы своей работы я опубликовал в международном журнале по управлению «Проблемы теории и практики управления» (ПТПУ). Это был научный труд, потому подготовлен по канонам академического издания, каковым являлся международный журнал ПТПУ.

2. Что нами управляет – «Прав ли дедушка Фрейд?»

Чтобы ответить на этот вопрос, воспользуемся моделью системы управления, выведенной Р. Джонсоном⁶ при анализе управления коммерческими организациями. У Джонсона система управления (СУ) включает в себя четыре элемента: *датчик* (Д), позволяющий определить состояние какого-либо параметра объекта управления (ОУ), *стандарт*, задающий требуемые параметры этого объекта управления, *блок управления* (БУ), обеспечивающий сравнение показаний *датчика* и *стандарта*, а также принятие решения о необходимости корректирующего воздействия на объект управления, и *блок воздействия* (БВ), который осуществляет корректирующие воздействия на ОУ с целью добиться наилучшего приближения к заданному *стандарту* (пример: в качестве *стандарта* для коммерческой организации может выступать требуемый уровень продаж, а в роли корректирующих воздействий – изменение затрат на рекламу).

Понятие системы управления в персональном менеджменте

Коля посмотрел на себя в зеркало: мышцы едва просматривались, спина сутулая, в то же время глаза выразительные и, несомненно, выдают умного человека. В отражении зеркала Коля увидел настенную фотографию улыбающегося Шварценеггера, в глазах которого также светился ум. ... Ленка все же права – надо заняться собой.

Попробуем применить модель Р. Джонсона к нашему герою. При этом рассмотрение поведения Николая будем проводить с применением известной в психологии «Я-концепции».

На рисунке 9 представлена упрощенная блок-схема, в которой выделены объект управления – ОУ (в нашем случае это Коля) и система управления – СУ (та «часть Коли», которая обеспечивает достижение объектом управления поставленных целей). Стрелки на схеме обозначают связи СУ и ОУ между собой и с внешней средой.

Пусть у объекта управления – Николая в качестве контролируемого параметра выбраны его физические характеристики – фигура, развитость мышц и т. д.

В роли *датчика* в нашем примере выступает зеркало (как видим, в систему управления собой могут включаться элементы внешней среды).

Николай воспринимает самого себя и свое окружение, эта информация нужна для принятия решения о том, каким Коля хотел бы себя видеть. Таким образом, формируется *стандарт* «Идеального-Я». В нашем случае, в качестве *стандарта* используются физические характеристики кумира Лены – молодого Шварценеггера.



Рис.9. Система управления человеком

⁶ Р. Джонсон, и др. Системы и руководство. -М. «Советское радио» 1971.

Блок управления – БУ (опять же «часть» Коли) сравнивает показания *датчика* (что видно в зеркале) и требования *стандарта* (торс Шварценеггера).

Оценивая разницу между «Идеальным-Я» и «Реальным-Я», в формировании которых участвует не только сама личность, но и другие значимые для нее люди (в данном случае девочка Лена), определяются цели личности. Так, если Колю не устраивают результаты сравнения, то он может принять решение о необходимости воздействия на объект управления (то есть на себя самого). В качестве меры такого воздействия может быть, например, посещение секции бодибилдинга, куда его давно звал двоюродный брат.

Одна из главных задач *блока управления* – принятие решения о том, что должна делать личность.

Роль *блока воздействия* (БВ) может играть сила воли нашего героя, которая в данном примере обеспечивает возможное изменение объекта управления с помощью физических упражнений (бодибилдинга).

При этом человек часто неосознанно устанавливает причины, по которым он должен двигаться к намеченным целям. В нашем случае, причиной является желание быть похожим на образ «Идеального-Я», который выступает для личности в качестве *стандарта*.

Отметим, что в нашем примере Коля определил для себя только один *стандарт* – «каким бы он хотел себя видеть физически». Обычно человек разрабатывает целую систему *стандартов*: какие бы он хотел иметь психологические характеристики, в чем должна выражаться его творческая уникальность и т. д.

А ЧЕМ ЖЕ ЗАКОНЧИЛАСЬ НАША ИСТОРИЯ? *Как-то раз Лена шла из школы домой и думала о Николае: почему он такой добрый, совсем непохожий на других. И вдруг она увидела в окне спортивного зала*

Дома культуры своего героя. «Глупый, – улыбнулась Лена, – наверно он насчет Шварценеггера воспринял всерьез, не понимая, что он ей нравится именно тем, что не похож на других мальчишек. ... Скажу ему, что теперь мне нравится молодой Пьер Ришар. Интересно, что он будет делать в этом случае?»

Ах, уж эти коварные девчонки!

Одна из главных задач управляющих – создание эффективной системы управления предприятием.

Первый шаг в построении эффективной системы управления собой и своими действиями заключается в понимании того, как устроена наша система управления. Давайте зададимся вопросом, какое влияние на систему управления в персональном менеджменте оказывают различные подсистемы личности, введенные нами выше.

Человек рациональный и Человек творческий.

На первый взгляд кажется, что именно рациональная составляющая является определяющей в системе управления собой, поскольку, в первую очередь, она ответственна за принятие решений – центральную функцию управления нашими действиями. Именно **Человек рациональный** выполняет роль *блока управления* в той схеме, что была представлена выше. **Таким образом, можно сделать вывод, что нами управляет наш разум!**

Но следует учесть, что практически на всех этапах принятия решений можно выявить творческий процесс – мысленное создание новых комбинаций из элементов прошлого опыта. Особое значение **Человек творческий** имеет на этапе генерации вариантов решений, когда человек сталкивается с новой ситуацией, когда старый опыт в чистом виде вряд ли окажется полезным. **Следовательно, нам помогает управлять собой еще и Муза творчества!**

Человек нравственный.

При более внимательном рассмотрении можно увидеть, что в большой мере наши действия определяются сформировавшимися в процессе жизнедеятельности моральными нормами и ценностями. Например, чем, как не общепринятыми нормами, объяснить поведение, скажем, молодого человека, когда он уступает место в общественном транспорте пожилой женщине – в этом примере очевидно, что им управляет не разум в чистом виде, а те внутренние нравственные нормы, которым он привык следовать. Обращаясь к представленной выше схеме системы управления можно сказать, что **Человек нравственный** определяет те самые *стандарты*, которыми мы руководствуемся при формулировке как текущих, так и жизненных целей.

Человек физический.

С одной стороны, **Человека физического** можно рассматривать в большей мере как составную часть объекта управления. В то же время очевидно, что многие, например, физиологические процессы, имеют свои, в большой степени автономные системы управления, обеспечивающие идеальную саморегуляцию таких, например, процессов, как кровообращение, пищеварение и др., в реализации которых участие нашего сознания практически не прослеживается. А в нашем примере с Колей кто, как не **ЧФ**, воспринимал свое отражение в зеркале?

Человек психологический.

В модели системы управления собой, которую мы представили выше, **Человек психологический** ответственен, в частности, за такую важную функцию, как «корректирующие воздействия», которые осуществляются через наши волевые действия.

Как видим, каждая из наших подсистем в какой-то мере участвует в управлении нашими действиями и, в то же время, все выделенные подсистемы сами составляют объект управления – Личность.

А теперь, на основе уже представленных моделей, попробуем уточнить предмет и задачи персонального менеджмента.

Рассмотрев, «чем управляется человек», «из чего он состоит и как работают его части», мы можем теперь расширить предмет персонального менеджмента. *Персональный менеджмент (управление собой и своими действиями) – это не только управление своим временем, это еще и умение управлять каждой из пяти перечисленных подсистем (для чего следует узнать, как функционируют эти подсистемы и как они взаимосвязаны друг с другом) и их интегралом – личностью.*

В качестве примера расширенного толкования предмета персонального менеджмента рассмотрим в этой части как функционируют две из важнейших компонент – Человек Психологический и Человек Творческий. Рациональному Человеку будет посвящена третья часть нашей книги.

Мой блог. Первые эксперименты.

Любознательный читатель: Напомню, что ты пропустил в своем рассказе о личном тайм-менеджменте целых десять лет. Расскажи, что там было особенно интересным.

Автор: Ну, проблем с памятью у меня пока нет. Более того, как я выяснил, у меня очень хорошая смысловая память. И потому события, которые обладают смыслом, сохраняются у меня долгое время очень четко, как будто это было вчера.

Итак, продолжаю. Прочитав книгу Гранина «Эта странная жизнь», а также вооруженный лучшей системой учета времени Гастева, я решил приступить к масштабным экспериментам по учету своего времени.

Напомню одну классическую историю по этому поводу.

Гуру менеджмента Питер Друкер пишет, что раз в 9 месяцев в течение нескольких недель он поручал своему секретарю вести учет времени своего руководителя. При этом секретарь соглашалась выполнить такую работу лишь при условии, когда Питер Друкер давал письменную расписку о том, что когда он увидит, куда он потратил время, он ее не уволит. «И хотя, – пишет Друкер, – я это делал в течение приличного количества лет, каждый раз я бывал взбешен, увидев сколько времени я потратил напрасно! Но! – восклицает он, – хотел бы я видеть других людей с лучшими, чем у меня результатами учета времени!»

На момент начала моих экспериментов я еще не слышал этой истории Питера Друкера, и потому смело решился на самонаблюдение.

В конце первого месяца я подвел итоги, проанализировал результаты и... испытал шок. Выяснилось, что я, будучи инженером по должности, в течение месяца выполнял работу инженера всего ... 1,5 часа. При том полтора часа не в течение дня, а целого месяца. Куда же ушло мое время? Я что-то таскал, паял, мастерил. Нас еще направляли на овощебазу, на какие-то строительные работы (в восьмидесятых годах было модно строить объекты так называемым хозяйственным способом). Словом выполнял неквалифицированную работу.

К концу первого года учета времени я смог значительно увеличить время творческой работы. А к концу 10-летнего круглосуточного учета у меня уже было 4—6 часов ежедневного творческого труда, включая не только рабочие, но и выходные дни.

Но уровень Александра Любищева – 6—8 часов творческой работы в день я так и не смог достичь, хотя в сутках целых 24 часа.

Многие из вас работают сегодня по 10—12 часов в день. Но сколько *минут* из этих часов вы можете отнести к творческой работе, той самой работе, для которой и предназначено существование Человека?

Управление психологической компонентой: Как научиться управлять собой?⁷

Посеешь мысль – пожнешь поступок, посеешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу.

Восточная мудрость

К сожалению, человек не всегда ведет себя рационально. Он ставит себе важные цели, однако часто уклоняется от движения к этим целям. Как обеспечить побуждение себя для реализации жизненных планов? Процесс побуждения себя и других на достижение целей называется в теории менеджмента функцией мотивации. В этой главе мы рассмотрим как работает функция мотивации, и как знания о функции мотивации можно использовать для стимулирования своей деятельности.

Недостаток чисто «рационального» подхода в управлении, когда предполагается, что человек всегда будет действовать, исходя из здравого смысла, это, в первую очередь, неучет психологической стороны человека.

В теории менеджмента это начали осознавать еще в 20-х годах нашего столетия. Удивительно, что в Тайм-менеджменте, несмотря на «психологический бум» конца XX века, чаще применяется «рациональная парадигма управления». Так, в одной из последних работ по самоменеджменту – в книге Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках» – мотивация личности даже не включена автором в перечень предложенных им функций управления собой и своими действиями. Но что стоят хорошо поставленные цели, если у человека низкая мотивация к их достижению, а в придачу слабая воля?

С другой стороны, в работах, посвященных психологии личности, где рассматриваются такие категории, как характер, воля, эмоции, мотивация, их формирование и возможности воспитания, крайне редко используется инструментарий, развитый в теории общего управления. Полагаем, что **задача по управлению своим временем окажется невыполнимой, если самоменеджмент не предложит методы управления своими психологическими характеристиками.** Попробуем с этой целью, применить проверенные практикой категории менеджмента к психологическим параметрам личности

3. Как устроен характер – «Трус – не играет в хоккей!»

Для начала рассмотрим «управленческий срез» такой важнейшей психологической характеристики личности, как «характер».

ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА Что такое черта характера? Один человек открытый, другой замкнут в себе. Одного мы называем добрым, иного – злым. Наблюдая за поведением человека, мы невольно даем ему характеристику: честный, готовый всегда помочь, избегающий принятия решения, не любящий брать на себя ответственность.

⁷ В этой главе использованы, в частности, материалы из книги Юрия Орлова Ю. Восхождение к индивидуальности. – М.: Просвещение, 1991 г.

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.