



*Владимир Токарев*

**Три  
менеджмента  
в одном флаконе**

Серия «Русский менеджмент»

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

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=14342748](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14342748)*

*ISBN 9785447437947*

**Аннотация**

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.

# Содержание

Краткое содержание	6
Предисловия	8
Предисловие к третьему изданию	8
Предисловие к первому изданию	11
Инструкция к тренажеру	15
Вместо введения	19
А. Инструкция о том, как написать введение к реферату, курсовой, диплому, статье, книге, диссертации	19
1. Тайм-менеджмент: как повысить производительность в несколько раз	24
1. Научный метод – «Предпринимательский подход ко времени»	27
2. Управление временем – «Как взять время в кредит»	33
3. Экономические законы в тайм-менеджменте – «Стратегии времени»	40
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# **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 – мож-

но 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 Аниоте*

*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 намерен-**

**ных 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 жиз-

ни, 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*

## **Здравствуйтесь, уважаемый Читатель!**

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

## **Для кого предназначена данная работа?**

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

## **Сколько Вам лет?**

Один мой знакомый, прочитав книгу Д. Гранина «Эта странная жизнь», сказал с горестью: «Если бы эта книга попала 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 Аниюту 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 направлениях 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 эмоциональ-

ные 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 целом, 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 «читиво», позволяющее прерывать напряженную работу над собой необходимыми перерывами для отдыха.* Но не только «читиво» – 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 начинающей 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 изучае-*

*мой 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, последователь-*

ность 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 календарики, 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 ра-*

*боты в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время*<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> 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 Ивома Ли дать ему совет по организации времени. При этом он обещал, что заплатит, исходя из ценности совета, ну и своих возможностей, разумеется.

Ивом Ли предложил сделать следующее

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

Затем, – продолжил Ли, – определите важность каждого

дела из этого списка – установите приоритеты.

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

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

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

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 1<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> 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 ею были предложены специальные упражнения, позволяющие любому желающему избавиться от вредных привычек при чтении. Так, впервые родился широко известный сегодня метод скорочтения, который продолжает развиваться другими исследователями.

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, напomini, 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 го-

ворили 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: наблюдайте за своим временем с помощью предложенной вам методики по карточкам А. Гастева. Имея результаты наблюдений за одну неделю, можно приступать к их анализу.

Подсчитайте, сколько времени вы тратите на различные дела.

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

## **СИНТЕЗ**

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

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

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

Что касается ситуации, когда «дел больше, чем времени», то здесь могут помочь знания организационно-экономиче-

ских 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 послереволюционной 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, ко-

гда 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% дорогостоя-

ящего 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 де-*

тельности. 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 научно-

го 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 – заикливания 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.

# 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.