

Владимир Токарев

# Тайм-менеджмент



**Владимир Токарев**  
**Тайм-менеджмент. Тренинг**  
**по книге «Три менеджмента**  
**в одном флаконе»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18323860](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18323860)*

*ISBN 9785447471859*

**Аннотация**

Это практическое приложение к книге по персональному менеджменту «Три менеджмента в одном флаконе». Предназначено для самостоятельного освоения персонального менеджмента. Хотя книга называется «Тайм-менеджмент», в книге представлена альтернативная теория управления собой и своим временем, которую автор назвал «Персональный менеджмент». Книга содержит краткий теоретический обзор и упражнения по наиболее актуальным вопросам персонального менеджмента.

# Содержание

Аннотация	5
Краткое содержание	6
Инструкция по использованию тренинга по Тайм-менеджменту	7
Вместо введения – От личной эффективности к формированию регулярного менеджмента	10
1. Научный метод	17
Хронометраж	17
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Тайм-менеджмент  
Тренинг по книге  
«Три менеджмента  
в одном флаконе»  
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-7185-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Аннотация

Это практическое приложение к книге по персональному менеджменту «Три менеджмента в одном флаконе»<sup>1</sup>.

Предназначено для самостоятельного освоения персонального менеджмента. Хотя книга называется «Тайм-менеджмент»<sup>2</sup>, в книге представлена альтернативная теория управления собой и своим временем, которую автор назвал «Персональный менеджмент».

Книга содержит краткий теоретический обзор и упражнения по ряду актуальных вопросов персонального менеджмента.

---

<sup>1</sup> [https://ridero.ru/books/tri\\_menedzhmenta\\_vodnom\\_flakone/](https://ridero.ru/books/tri_menedzhmenta_vodnom_flakone/)

<sup>2</sup> Это связано с тем, что термин Тайм-менеджмент на настоящий момент является наиболее употребимым.

# **Краткое содержание**

- 1. Научный метод**
- 2. Планирование**
- 3. Системный подход**
- 4. Разработка стратегии**
- 5. Проведение изменений**
- 6. Методология тренинга**
- 7. Формы упражнений**

## **Приложения**

Тренинги от автора

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Об авторе книги

# Инструкция по использованию тренинга по Тайм-менеджменту

Как в классическом тренинге, в книге дается по каждому разделу краткая теория, упражнения по темам представлены в разделе 7 – Формы упражнений.

Особая теория – в главе 6 – Для тренера. Ее обычный читатель может смело пропустить. Однако, согласно нашей концепции, чтобы приобрести глубокие знания – нужно кроме внешних тренингов проводить внутренние тренинги силами самих участников тренинга. Вот для них эта глава также будет полезна.

В этой книге, как и в книге «Три менеджмента в одном флаконе», предлагается использовать персональный менеджмент одновременно в трех назначениях – для повышения личной эффективности, для освоения научного менеджмента и как личную лабораторию для проведения экспериментов в области управления.

Главное отличие от книги, если не считать большую практическую направленность тренинга по ТМ<sup>3</sup>, заключается в том, что для каждого инструмента ТМ дается обоснование

---

<sup>3</sup> Тайм-менеджмент в данной книге рассматривается всего лишь как термин, под ним понимается. если это отдельно не оговорено, – именно персональный менеджмент.

как именно можно его использовать сразу в трех назначениях.

Напомню, что персональный менеджмент принципиально отличается своей концепцией от широко распространенного классического ТМ:

1. Инструменты для управления собой использованы из арсенала управления коммерческой организацией.

2. Чисто технические попытки эффективно использовать свое время с помощью специальных инструментов классического ТМ рассматриваются как почти бесполезные и работающие только в условиях высокой мотивации, а это не всегда так. Потому особое значение в персональном менеджменте придается обучению воспитанию воли и преодолению собственного сопротивления изменениям своих старых привычек.

3. При этом концепция персонального менеджмента рекомендует уделять серьезное внимание разделению менеджмента организаций и персонального менеджмента, отличающихся объектами управления. Общий у них только инструментарий. К слову, словарик, приведенный в конце книги, – также общий.

Прим. 1. Теоретический материала, представленный в книге, или написан заново, или использован из книги «Три менеджмента в одном флаконе, если специально не оговорено другое.

Прим. 2. Как и в других книгах серии «Русский менеджмент» помогать мне будет виртуальный персонаж – Любопытный генеральный директор (**Любозн. гендир** далее).

# Вместо введения – От личной эффективности к формированию регулярного менеджмента

«Никогда не учитеесь на МВА – это бессмысленная трата времени и денег. Современному менеджеру для построения карьеры и улучшения материального положения нужны всего три вещи: опыт работы, связи и английский язык» (из высказывания выпускника программы МВА одной из бизнес-школ, **Секрет фирмы, №9, 2009**).

При всей спорности фразы разочарованного выпускника МВА, к этой критике стоит серьезно прислушаться.

*Проблемы современного управленческого образования.  
О недавнем прошлом*

Получив в свое время хорошую базовую подготовку на физфаке классического университета, я попал на одно из предприятий, где, фактически, и обучался практической работе в области физики полупроводников, опираясь на свою теоретическую базу. При этом я не помню, чтобы, работая по специальности, я обращался к университетским лекциям.

Когда выпускник попадает на предприятие, он приобретает

ет практические знания и навыки по своей профессии от тех, кто уже на этом предприятии (или по этой специальности) давно работает. «Правильность» того, что делается в организации, проверена временем. Поэтому на первом этапе новичок получает практические знания от своих старших коллег, затем сам вкладывается в развитие предприятия, а впоследствии начинает передавать свой бесценный опыт другим.

Базовое образование должно быть хорошим, и даже работа не по специальности – это не та проблема, которой следует бояться. Уже позже, самостоятельно осваивая менеджмент и маркетинг, я, как и раньше, лишь опирался на главное качество, которое мне дал университет, – «умение учиться». Хороший вуз дает это умение, если не дает – это плохой вуз.

*Отметим, что «просто менеджмент» – это тоже профессия, такая же, как работа врача, сталевара и т.д., и требует глубоких специальных знаний и навыков (это впервые доказали в США Фредерик Тейлор, а в России Кароль Адамецки, увеличив с помощью чисто управленческих действий производительность труда рабочих в три-четыре раза). А какова сегодня ситуация с выпускниками, которые начинают работать по специальности «менеджер»?*

### *Ситуация №1 – «стандартная»*

Это когда никакого представления о современном управлении на предприятии нет и никогда не было. Выпускнику

вуза учиться регулярному управлению не у кого. А применить знания, полученные в вузе, из-за их огромного отрыва от жизни просто невозможно. И тогда выпускник начинает работать *как все* – пользуясь советскими представлениями о том, что управление – это работа начальника «гонять своих подчиненных». При этом он быстро утрачивает те чисто теоретические знания, которые от сессии до сессии зазубривал в институте.

*Ситуация №2 – руководитель фирмы сам обучался менеджменту*

Это такая ситуация, когда «молодым специалистом по менеджменту» является сам руководитель. Осваивая теорию управления, чаще всего в форме вечерне-заочного или дистанционного обучения, чаще всего по сокращенной программе, после получения соответствующего сертификата (например, диплома МВА, может быть, даже международного образца) дипломированный менеджер-руководитель владеет теорией менеджмента на уровне лишь знания терминологии. У него было маловато времени на само обучение, а огромный воз текущей работы не позволил серьезно переосмыслить те методы управления, которые по старинке продолжают применяться на его предприятии. Попав к такому руководителю, рядовой выпускник-менеджер, как и в первом случае, оказывается в ситуации отсутствия практики ре-

гулярного управления. На одном из крупных предприятий нашего региона я видел большое количество повсюду развешанных плакатов с миссией этого предприятия, напоминающее развешивание икон в богоугодном заведении. Это как раз из таких примеров, которым не следует подражать.

*А как же президентская программа «Кадры XXI века», спросите вы?*

Уверяю вас, она ничем не отличается от обычного вузовского образования (не хуже, но и не лучше). Через эту программу уже прошли тысячи человек, но ничего в практике управления в нашей стране не изменилось. И дело не в программе обучения или уровне подготовки преподавателей (они могут быть самые лучшие в стране), а в отсутствии базы, где управленческие знания можно реально приобрести на практике. Побывав за границей и увидев чудеса западного управления, эти «кадры XXI века» (я лично беседовал с целым рядом выпускников) работают на своих предприятиях абсолютно так же, как и до прохождения этой программы переподготовки. Если, например, эту программу освоил специалист с Горьковского автозавода, то с ним произойдет то, что описано в ситуации №1, а если это обучение пройдет сам президент ГАЗа, то смотри ситуацию №2.

### **Что же делать?**

Во-первых, признаем, что в области подготовки менедже-

ров в России имеется своя специфика. Специалист-менеджер должен понимать, что регулярного управления в России пока нет, потому нет и хорошего качества – конечного результата хорошего управления.

А как же хваленые американские методики подготовки MBA? Популярное обучение по методу case study – разбор управленческих ситуаций – начинает сегодня подвергаться критике, так как начинает проявлять свои недостатки, особенно в условиях кризиса. Кейс-стади, как отметил один из ректоров известной российской бизнес-школы, – это скорее изучение прошлого. А управленцам приходится решать новые задачи настоящего и будущего (Секрет фирмы, там же).

## **Потребность в новых технологиях подготовки**

Одна из возможностей эффективного получения практических навыков современного регулярного и стратегического управления находится, как это ни парадоксально, прямо «перед носом» каждого из нас, неважно, рядовой вы руководитель или топ-менеджер компании. Это – возможность обучения управлению самим собой, техника, получившее распространение под названием тайм-менеджмента – управление временем.

В начале 1990-х годов, когда началось обучение студентов младших курсов управленческих факультетов основам

современного менеджмента, оказалось, что главная трудность усвоения знаний вчерашними школьниками заключается в отсутствии у слушателей возможности приобрести практические навыки регулярного управления. Деловые игры скорее вводили студентов в заблуждение относительно тех реальных проблем, с которыми им придется встретиться на практике. Тогда пришла в голову идея ввести в занятия по менеджменту тренингов по тайм-менеджменту, чтобы студенты могли практически поучиться управлять собой и своим временем.

Однако когда я обратился к существующей по этому вопросу литературе, то обнаружил, что технология тайм-менеджмента, включая западную, отстала от современной теории менеджмента лет на 50. Тогда на отделении международного бизнеса иныа была выполнена научная работа по *«обогащению тайм-менеджмента» накопленными знаниями в сфере управления коммерческими предприятиями*, ее результаты были опубликованы в международном журнале по управлению., а чуть позже в книге «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных», получившей гриф УМО «Учебное пособие по специальности «Менеджмент»<sup>4</sup>.

Апробация получившейся в результате технологии обучения практике менеджмента показала, что тайм-менеджмент (при использовании современных подходов в управле-

---

<sup>4</sup> Третье дополненное измененное издание этой книги как раз есть книга «Три менеджмента в одном флаконе».

нии) не только позволяет значительно продвинуться на пути овладения искусством управления собой и своим временем, но в большой степени повышает эффективность усвоения основ теории менеджмента. Это происходит благодаря тому, что достигается практический синтез искусства и науки управления, составляющих сущность менеджмента.

Вы хотите повысить эффективность управления своим предприятием? Начните ставить современное управление с себя – освоите тайм-менеджмент!

# **1. Научный метод**

## **Используя карточки А. Гастева, вы научитесь практически применять научный метод**

### **Хронометраж**

#### **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 впо-

следствии консультант по управлению, Фредерик Тейлор. Одна из наиболее эффективных систем управления в Японии – метод «точно вовремя» – в своей основе также имеет хронометраж.

На рисунке 1 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 1. Карточка учета времени А. Гастева

## Анализ

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

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

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

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

раньше Тейлора.

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

Подсчитайте, сколько времени вы тратите на различные дела.

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

## **Синтез**

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

# 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.