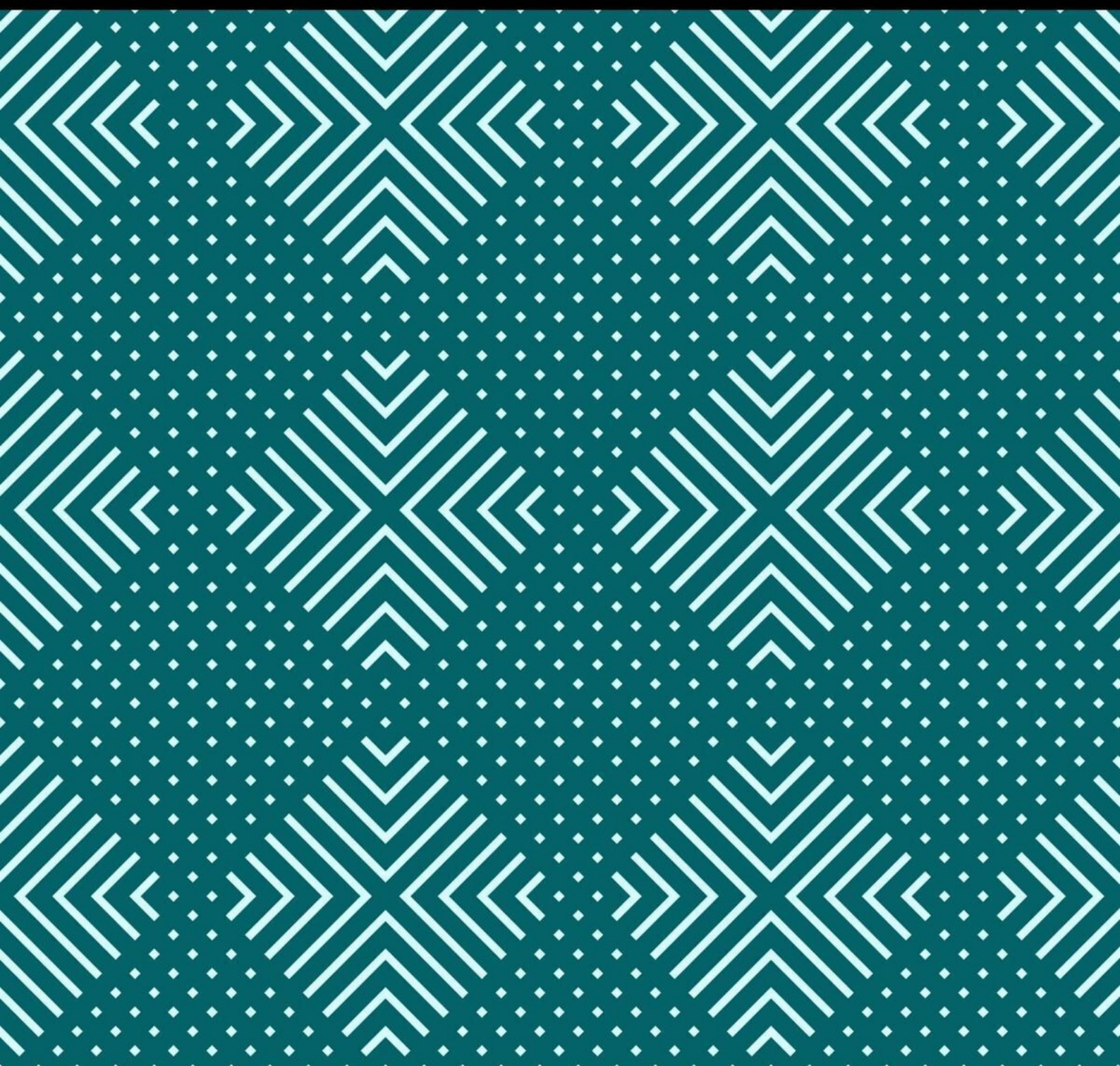


ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

**Журнал «Тайм-
менеджмент» — №1**



Владимир Токарев

Журнал «Тайм-менеджмент» – №1

«Издательские решения»

Токарев В.

Журнал «Тайм-менеджмент» – №1 / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-839214-6

Это пилотный номер Журнала «Тайм-менеджмент». В пилотном номере журнала представлены отрывки из книг автора по персональному менеджменту, а также полезные инструкции. Журнальный вариант этих книг опубликован в журнале Новая аптека. Эффективное управление, №№8—12 за 2014 г. На иллюстрации обложки первого номера журнала — водопад, который символизирует, что все преходяще, только течение времени неизменно.

ISBN 978-5-44-839214-6

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Аннотация	9
Краткое содержание	10
Тайм-менеджмент: как повысить личную производительность в несколько раз	11
1. Научный метод – предпринимательский подход к времени	12
2. Управление временем – как взять время в кредит	16
Как взять время в кредит	19
3. Экономические законы в тайм-менеджменте – стратегии времени	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Журнал «Тайм-менеджмент» – №1

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2021

ISBN 978-5-4483-9214-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Серия «Русский менеджмент»

- 1. Русский менеджмент**
- 2. Новые компетенции службы персонала**
- 3. Стратегические секреты консультанта – Часть 1**
- 4. Стратегические секреты консультанта – Часть 2**
- 5. Новый «Русский менеджмент»** (2-е издание книги «Русский менеджмент»)
- 6. Пять «Почему?»**

Включает в себя также серию «Персональный менеджмент» и серию «Сказки для топ-менеджеров»

Серия «Новый менеджмент»

- 1. Новый менеджмент – Часть 1.**
- 2. Стратегическое управление персоналом – Часть 1**
- 3. Стратегическое управление персоналом – Часть 2**
- 4. Сила воли: как победить свою лень. Книга 1.**
- 5. Менеджмент-продажи¹**

Серия «Персональный менеджмент»

- 1. Три менеджмента в одном флаконе**
- 2. Приключения английского**
- 3. Тренировка памяти (вып. 1)**
- 4. Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе».**
- 5. Новый тайм-менеджмент** (это второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»)
- 6. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных**

Серия «Сказки для топ-менеджеров»

- 1. Сказки для топ-менеджеров**
- 2. Новые сказки для топ-менеджеров**
- 3. Сказки А. С. Пушкина для топ-менеджеров**
- 4. Полное собрание сказок для топ-менеджеров**

Проект «Разработка стратегии своими силами»

Стратегия компании

- 1. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 2. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 3. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**
- 4. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**
- 5. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5**

¹ В издательстве.

6. Стратегия фирмы: Практикум: №1
7. Стратегия фирмы: Практикум: №2
8. Стратегия фирмы Практикум: №3
9. Стратегия фирмы Практикум: №4
10. Стратегия фирмы: Практикум: №5
11. Стратегия фирмы: Практикум: №6
12. Стратегия фирмы Практикум: №7
13. Стратегия фирмы Практикум: №8

Стартап

1. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4
5. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5
6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1
7. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2
8. Стратегия стартапа – Практикум №3

Стратегия карьеры

1. Стратегия новой карьеры: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия новой карьеры: Практикум №2
3. Стратегия новой карьеры: Практикум №3
4. КАРЬЕРА КАК СТАРТАП – Книга 1

Другое

1. Стратегия в войне за таланты: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия в войне за лучшего поставщика: Практикум: выпуск №1
3. Стратегическое сотрудничество: Практикум: выпуск №1

Прочие книги

1. Полстакана воды
2. Незнакомые знакомые сказки
3. Как правильно выбрать вуз
4. Хрустальная гора.
5. Сказка «Береза и три сокола»

Журналы

1. Журнал «Русский менеджмент» (пилотный номер)
2. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (2)
3. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (3)
4. Журнал «Русский менеджмент» Номер 3 (4)
5. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (5) – 2017

- «Три поросенка» – Детский журнал, №1
«Три поросенка» – Детский журнал, №2

Журнал «Испытание рассказом» – №1

Журнал «Испытание рассказом» – №2

Журнал «тайм-менеджмент» – №1

Все книги и журналы можно купить в магазинах Амазон, Озон (электронная и бумажная версия книг) и Литрес, или прочитать в электронной библиотеке Букмейт.

Аннотация

В пилотном номере нашего журнала представлены отрывки из книг автора по персональному менеджменту, а также полезные инструкции. Журнальный вариант книг опубликован в журнале Новая аптека. Эффективное управление, №№8—12 за 2014 г.

Автору помогает раскрыть тему виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор (любозн. гендир. далее).

Краткое содержание

Тайм-менеджмент

1. Научный метод

...

Три менеджмента в одном флаконе

Инструкция: Как проводить анализ и планировать свою жизнь с 10-и летнего возраста

Тренинги от автора

Тайм-менеджмент: как повысить личную 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 генеральный директор (далее – Любозн. гендир.) – Можно сразу на «ты»?

Автор: Валяй!

Любозн. гендир.: 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 работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время*².

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

² Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. – М.: Экономика, 1991.

1. Научный метод – предпринимательский подход к времени³

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.



³ Отрывок из книги «Новый тайм-менеджмент» (второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»). Журнальный вариант книги опубликован в журнале Новая аптека, №№8—12 за 2014 г

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 1⁴:



Рисунок 1. Элементы научного метода

⁴ Иногда встречается описание научного метода, включающего в себя этапы *наблюдения* за объектом или явлением и *анализа* результатов наблюдений, *формулировки гипотезы* работы объекта и *верификации* – подтверждения достоверности гипотезы.

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.

Любозн. гендир: *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, 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 придется 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

Любозн. генир: 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 послерево-

люционной России. Отметим, что репрессирован и погиб Гастев в сталинское время, и сегодня неизвестно даже место, где он захоронен.

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.

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 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.

3. Экономические законы в тайм-менеджменте – стратегии времени

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.