**Хронометраж: концепции Франклина и Любищева**

Евгений Борисович Мopгyнoв, кандидат психологических наук, доцент кафедры организации управления Государственного университета управления (ГУУ).

Многие исследователи указывают на то, что первым шагом к эффективному управлению временем является осознание того, что невозможно выполнить все задачи, возникающие в повседневной практике. Единственным выходом может стать расстановка приоритетов и выполнение лишь наиболее необходимых дел. В противовес распространенному мифу, что отказ от выполнения части дел немедленно приведет к пропорциональному падению эффективности, можно привести известное правило, предложенное В. Парето.

Правило «80/20» гласит: Если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80% ценности приходится на предметы, составляющие 20% от их общего числа, в то время как 20% ценности приходится на предметы, составляющие 80% от их общего числа. Исходя из правила 80/20, в списке из 10 дел 2 дела могут обеспечить 80% успеха. Следовательно, задача сводится к нахождению этих двух дел. Даже если восемь остальных останутся не сделанными, ценность их результатов будет в четыре раза меньше, чем у двух, наиболее плодотворных.

Классическое правило расстановки приоритетов принадлежит американскому президенту Д. Эйзенхауэру. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по двум критериям — срочности и важности. Сочетание этих параметров дает матрицу, состоящую из двух строк и двух столбцов:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дела | срочные | несрочные |
| важные | I. | II. |
| неважные | III. | IV. |

Подобную систему, состоящую, правда, не из четырех, а из трех категорий, предлагал еще Бенджамин Франклин:

Первоочередными он считал задачи, не терпящие отлагательства.

Второстепенными являются задачи, которые также желательно решить как можно быстрее, но если, в крайнем случае, их отложить на день-два, ничего страшного не случится, (впрочем, если тянуть с решением второстепенной задачи слишком долго, она может перейти в разряд первоочередных).

Наконец, малозначительными считаются задачи, которые когда-нибудь надо решить (хорошо бы, конечно, сегодня), но сроки не поджимают и, если сегодня нет времени, то можно отложить их на завтра, на послезавтра или на начало следующего месяца.

Примерно то же описывал Алан Лакейн, предлагая делить задачи на категории А, Б и В. Теперь, используя эту модель, рассмотрим рекомендации по выполнению дел разных типов.

I. Важные и срочные. Их приходится делать немедленно, хотя именно про них сказано, что нужно жить так, чтобы важные дела не превращались в срочные. В противном случае жизнь руководителя превращается в непрерывный стресс и кризис. По словам О. Азаровой, «постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадранта I будут закончены и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, не что иное, как пустой звук. Стресс и кризис это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время».

II. Важные и несрочные. Это самые обиженные, наиболее ущемляемые дела, связанных с собственным развитием, обучением и т.п. Часто дела типа I появляются из-за пренебрежения делами типа II, из-за чего руководитель вынужден иметь дело со следствиями, вместо того, чтобы воздействовать на причины. Поскольку активности квадранта I требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они отводят руководителю роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи. В квадранте II ситуация меняется на диаметрально противоположную: человек может сам влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, определение команды исполнителей.

III. Неважные и срочные. Эти дела легко маскируются под дела из квадранта I. Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном именно дела из ячейки III создают в фирмах атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи, что нередко относят к признакам эффективной организации. Если задача не является важной, то ее определенно следует делегировать, поскольку ее выполнение не требует каких-либо особых качеств.

IV. Неважные и несрочные. В идеале эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу» или отказываться от них вообще. Причин, по которым дела этой группы становятся пожирателями времени, две:

Они часто приятны и интересны (просмотр личной почты, новостей, чтение газет и журналов), поэтому с них начинают рабочий день, убивая ими лучшие рабочие часы.

Они связаны с социальными обязательствами.

По мнению Эйзенхауэра, от их выполнения нужно воздерживаться.

Алан Лакейн на этот счет пишет, что дела этой группы также могут стать источником кризиса, если их откладывать на неопределенно долгое время. Дела этой группы редко достигают кризисной стадии без предупреждения. Они постепенно меняются в степени важности. Поэтому самым правильным отношением к ним является не исполнение их на всякий случай, а ожидание дополнительного сигнала, который может подсказать опасность его перерастания в кризис. После этого сигнала нужно быстро предотвратить его развитие, разом решив проблему.

Не стоит выполнять чужие дела категории I за счет своего времени. Вы должны распределять приоритеты в зависимости от значимости просителя и взвешивать последствия того, что произойдет, если вы не сделаете то, о чем вас просят. Если человек обращается к вам с просьбой, но она не имеет для вас значения, вы можете отложить ее исполнение (во всяком случае, после первой просьбы).

Когда это невозможно, следует пойти на взаимные уступки. В обмен на то, что вы сделаете его дело А своим делом (которое, на ваш взгляд, не обладает большой ценностью), попросите его, чтобы и он сделал для вас одно ваше дело А. Возможен и обратный компромисс: я не буду тебя просить сделать это, если ты не будешь просить меня сделать то.

Ссылаясь на исследование Жаке (Jaques, 1982), Эдгар Шейн обращает внимание на то, что уровень компетенции управленцев может быть оценен по тому, работает ли данный менеджер с периодами прогнозирования, соответствующими уровню выполняемой им работы. Работник производства, думой объемлющий годы, или старший менеджер, пекущийся о часах и днях, равно неэффективны, в чем бы ни состояла их работа. Восхождение по служебной лестнице или потенциал менеджера определяется его способностью руководствоваться все более длительными планами.

В этом смысле для менеджеров в наибольшей степени подходит концепция Франклина, поскольку она рассчитана на максимальный промежуток времени — на всю жизнь. Подобные подходы используются многими современными исследователями проблемы управления временем, но исходной для всех них является концепция Франклина, основанная на иерархическом разбиении (декомпозиции) всех временных интервалов, начиная от всей жизни и целей, которых человек в ней желает достичь, и завершая рабочим днем и его планированием.

Хронометраж: концепция Любищева

Если система Франклина работает с тем, что должно быть сделано, то основная цель системы Любищева — учет уже использованного времени. Наилучшие результаты достигаются при использовании обеих систем одновременно.

С 1916 года (ему тогда было 26 лет) Любищев он начал вести почасовой учет расходуемого времени. На протяжении 56 лет он ежедневно записывал: сколько времени потрачено на основную научную работу, сколько на дополнительную, какие были еще работы, сколько времени потеряно и почему. Каждый месяц составлялась сводка, каждый год проводился годовой баланс. Точность учета — 10 минут. Следует еще раз подчеркнуть: учет велся ежедневно на протяжении 56 лет.

Прежде всего, такой учет выявляет потери времени, делает ясными их причины. Это позволяет значительно повысить коэффициент полезного использования времени. П. Друкер рекомендует каждому руководителю вести точную регистрацию своего времени, оговариваясь, что это весьма трудно и что большинство людей такой регистрации не выдерживает. «Я заставляю себя обращаться с просьбой к моему секретарю через каждые девять месяцев вести учет моего времени в течение трех недель... Я обещаю себе и обещаю ей письменно (она настаивает на этом), что я не уволю ее, когда она принесет результаты. И тем не менее, хотя я делаю это в течение пяти или шести лет, я каждый раз вскрикиваю: «Этого не может быть, я знаю, что теряю много времени, но не может быть, чтобы так много...» Хотел бы я увидеть кого-либо с иными результатами подобного учета».

Суммируя достижения системы Любищева, С. Козловский разбивает программу управления временем на несколько этапов, каждый из которых характеризуется своими целями и тактикой:

Разведка.

Перегруппировка сил.

Наступление.

1. Разведка. С экономией времени дело обстоит так же, как и с экономией денег: прежде всего надо наладить тщательный учет каждой траты. Первый шаг в учете времени — составление перечня наиболее значительных работ. Их регистрируют в таблицах по мере выполнения. Можно пользоваться сокращенными обозначениями работ. Форма таблиц может варьироваться в широких пределах, от содержащих небольшое количество позиций и рукописных, до очень дробных классификаторов. Месяц для учета следует выбирать обычный — не отпускной; лучше весной или осенью. После накопления данных за месяц их нужно проанализировать. Для этого нужно составить три списка нагрузок:

В первый список (условно — основная работа) войдут те виды деятельности, которые служат поиску или достижению достойной цели жизни и время на которые хочется увеличить.

Во второй список ( навязанная работа) войдут те виды деятельности, которые навязаны внешними или внутренними обстоятельствами и время на которые желательно сократить.

Наконец, в третий список, который можно назвать нейтральной работой, войдут те виды деятельности, время на которые желательно оставить без изменений.

2. Перегруппировка. К целям этого этапа относятся:

продолжение поиска или достижения достойной цели жизни;

освоение технологии планирования;

уменьшение неравномерности нагрузки;

увеличение полезной работы за счет навязанной работы;

освоение управления резервами.

Совет: не стремитесь повысить суммарную выработку. Наиболее важным средством достижения целей на 2 этапе является уменьшение доли навязанной работы и увеличение основной работы за счет навязанной. Также начинает учитываться бытовое время. Сначала такие записи ведутся для очень укрупненных отрезков времени личной жизни. Разные по характеру затраты времени (на работу, отдых, непроизводительные потери) целесообразно вписывать разными карандашами. Применение символических обозначений делает карточку очень компактной. В идеальном случае для учета суточной деятельности достаточно узкой полоски бумаги с 48 квадратиками, которые будут по-разному затушеваны.

3. Наступление. К началу этого этапа нужно иметь уверенность в выборе тех работ, которые относятся к основным. Упор на 3 этапе делается на планирование и выполнение планов. Если первые этапы прошли успешно, то объем выполняемых работ неизбежно должен вырасти.

Критика классических концепций

Если отбросить замечания в адрес традиционных систем управления временем, связанные с указанием на их высокую трудоемкость, низкую эффективность и т.д., можно выделить несколько направлений в целом обоснованной критики:

Традиционные системы превращают человека в агрессивного рационализатора, лишенного здоровой спонтанности, не использующего возможности интуиции и мало интересующегося жизнью близких. Например, Даниил Гранин в книге «Эта странная жизнь» пишет о том, что Любищев вел запись временных затрат даже во время разговора с дочерьми. В одном из его годовых отчетов содержится сожаление по поводу того, что пришлось отложить написание научной статьи из-за болезни дочерей .А.Лакейн описывает три одиозные фигуры, представляющие собой результат крайнего увлечения тайм-менеджментом. Сверхорганизованный и сверхактивный человек, который постоянно составляет списки, оказывается настолько занят делами, что ему уже не хватает времени на то, чтобы взвесить, насколько они ценны и значимы. Внимание человека, помешанного на хронометраже, постоянно поглощено циферблатом часов.

Большинство методик организации времени рассчитаны на определенный тип личности: упорядоченный, аналитичный и т.д. Такое положение не является нормальным и создает предубеждение, что есть люди, предрасположенные к организации собственного времени и не предрасположенные.

Классические техники планирования не учитывают такие факторы, как ограничения человеческой памяти, ума, мотивации; преувеличивают возможности контроля и планирования событий. Проблема мотивации занимает, пожалуй, наиболее важную позицию: люди склонны откладывать важные и несрочные дела ради менее важных, поскольку: они требуют значительных затрат времени и сил. К тому же, достаточно велика вероятности неудачи и высока ее цена, что ставит под угрозу самооценку.

Классические подходы слабо учитывают специфику апериодичных и неустойчивых видов работ, число которых постоянно растет в условиях новой экономики и предпринимательского отношения к управлению.

Личные техники планирования времени

Одной из причин нехватки времени является склонность или привычка откладывать дела, поступки, действия до какого-нибудь срока, который чаще всего не определен. Промедление приносит беспокойство по двум причинам:

Откладывание дел приводит к внешним последствиям.

Промедлитель страдает от внутренних последствий, испытывая различные негативные чувства от легкой раздражительности и сожаления до отчаяния.

Среди техник преодоления промедления можно выделить:

Метод «швейцарского сыра». Лакейн пишет о том, что лучший способ сдвинуть с места неподъемное дело — это проделать в нем «дырки». Такими дырками являются задания немедленного исполнения. Главной предпосылкой для осуществления метода швейцарского сыра является возможность начать что-нибудь делать, когда для этого есть всего лишь пять минут. Как только вы начали дело, то получили возможность продолжать его. Важно, чтобы дело было легким: чем легче, тем лучше, и при этом связано с тем самым неподъемным делом. При этом не имеет никакого значения степень вклада этого задания в реализацию основного дела. Потребуется осуществить много заданий немедленного исполнения прежде, чем основное дело наберет инерцию движения.

Представление о сложности. Исследования показали, что люди, которые надеялись (и пытались) добиться успеха, были более счастливы и достигли большего, чем те, кто боялся и ожидал провалов. Если дело кажется трудным или невозможным, мотивация к его исполнению ниже по сравнению с более легким. Лакейн пишет, что такое впечатление рождено чувствами, а не фактами. Поскольку вы можете не знать наверняка, насколько трудным окажется то или иное дело, вам лучше исходить из предположения о том, что оно не трудное и вы с ним справитесь.