

Т. Попов

Техника
личной
работы

ВРЕМЯ

Повышение благосостояния народа... находится в прямой зависимости от максимального расширения производства, для этого надо более рационально организовать труд, постоянно повышать производительность труда. Нужно, чтобы каждый человек, каким бы он делом ни был занят, работал инициативно, самоотверженно, творчески, полнее использовал производственное время, стремился получить больше от своих усилий.

А. Н. Косыгин

Организация времени

**Время
атакует
будущее**

Среди фантастических рассказов Г. Уэллса есть история химика, который изобрел «ускоритель». Принятый внутрь, он настолько ускорял работу сердца, нервов, мозга и мускулов, что казавшиеся прежде «мгновенными» процессы превращались в продолжительные и медленные.

Стакан, выпущенный из рук, по ощущению человека, принявшего «ускоритель», падал так медленно, что человек неторопливо подхватывал его. Изобретателю даже казалось, что стакан довольно долго висел в воздухе, прежде чем начал падать,— так быстро было восприятие. Ходьба и бег становились настолько скорыми, что платье начинало тлеть, загораясь от трения о воздух.

Этот рассказ, как и некоторые другие произведения великого фантаста, очень верно отразил одну из характерных проблем XX века — проблему времени.

Мерной поступью римских легионов шагало время древнего мира. Не намного быстрее двигалось время средневековья на конях, закованных в латы. Бурные ветры эпохи Возрождения помчали по волнам казавшегося бесконечным океана каравеллы Васко да Гамы и Магеллана. Впервые начали трещать снасти.

Когда неторопливо зашлепали по воде колеса парохода Фултона, движение, казалось, не ускорилось. Но это уже было началом новой эпохи, не зависевшей от пассатов и других прихотей природы. Она подчинялась теперь только воле величайшего волшебника истории — человека и двигалась темпами созданных им машин.

Труден был этот первый Рубикон. Зато время теперь неудержимо устремилось вперед. Оно постукивало на стыках железнодорожных рельсов, мчалось в управляемом Фордом автомобиле по поверхности высохшего соленого озера, отрывалось от земли в самолете Можайского, делало тысячи оборотов в станках «Красного пролетария». За ним уже не могли угнаться нервные токи организма человека. Время перешло второй Рубикон. Чтобы не отстать от темпа своего времени, человеку пришлось создать новые, информационные машины, и в их числе умнейшую — электронную. В секунду уже вмещаются и тысячи километров, которые пролетает электрон в синхрофазотроне, и миллионы операций «электронного мозга».

С ракетой, превысив первую космическую скорость, человеческое время оторвалось от родной планеты и перешло третий Рубикон. В звездных мирах космоса, в формулах теории относительности уже видны очертания релятивистского времени будущего.

Время не только быстро. Оно и неумолимо. На эшафотах Лондона и Парижа топор палача остановил королевское время феодализма. Головой заплатили августейшие монархи за отказ жить в буржуазном ритме времени, за сопротивление новой эпохе. Часы капитализма оказались не вечными. Правда, кровавой расправой над коммунарами Парижа капитализму удалось продлить свое время на несколько десятилетий, однако залпы Октябрьской революции, прогресс-

Беда не в недостатке принципов: если б вслед за их провозглашением сразу наступало их господство, у нас повсюду было бы уже самое лучшее управление... Надо уметь оперировать принципами, это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры.

А. Файоль

мевшие над невским гранитом, положили начало счету времени нового мира, нашего времени. Трудно было поддерживать ход этих часов под пулями интервентов, в условиях голода и разрухи. Но и остановить их было уже невозможно. Белые кости атаманов и панов на просторах России, нюрнбергская тюрьма и глубины Янцзы, джунгли Дьен-Бьен-Фу и болота Плайя-Хирон помнят о тех, кто пытался перевести назад стрелки часов.

Время нельзя ни ускорить, ни уплотнить, ни остановить. Оно идет непрерывно. Ускоряются и уплотняются дела человеческие, совершаемые в его размеренных интервалах. Прогресс истории и состоит в том, что большее количество работы укладывается в более короткие периоды времени. Ускоряется не время, а наша работа. А работы так много, каждый день открываются такие огромные новые области ее, что времени не хватает, и вопрос о нем становится в центре человеческого труда.

**Человек,
экономящий
время**

Карл Маркс писал, что все виды экономии в обществе сводятся в конечном счете к экономии времени. Если проблема времени так обширна, то, казалось бы, бессмысленно писать о ней, так как пришлось бы говорить о всех проявлениях и методах человеческого труда, о всех природных и социальных факторах роста его производительности. Но, как уже отмечалось, нас интересует личное время работника управления. Поэтому речь должна идти не о всех, а о специальных правилах экономии времени, о способах наиболее рациональной организации личного труда. И наконец, нас интересует техника этой организации.

В современной атмосфере быстро и непрерывно изменяющейся жизни работник постоянно торопится и постоянно ощущает недостаток времени. «Упущение времени смерти невозвратной подобно» — это твердо знал еще Петр I. Современный человек от многого отказывается из-за недостатка времени: «Как жаль, что сутки имеют только 24 часа!» За этой общей жалобой скрыта и общая ошибка.

Ф. Энгельс в «Диалектике природы» задает вопрос: знал бы человек больше, если бы он имел не пять, а шесть органов чувств? И отвечает: нет, не

знал бы. Например, муравьи видят инфракрасные лучи, недоступные органам чувств человека. Но хотя мы не видим инфракрасных лучей, мы знаем о них неизмеримо больше, чем муравьи. В частности, мы знаем, что муравьи видят их. Так и со временем. Если бы в сутках было больше часов, то и тогда их не хватало бы. Проблема не в нехватке часов, недостаточности органов чувств и т. п., а в умении правильно, рационально использовать то, что есть. Только так может ставить вопрос материалист.

Организованному человеку хватит и 24 часов, какими бы насыщенными они ни были. А у неорганизованного, по образному сравнению О. Генри в «Романе биржевого маклера», время ведет себя, как люди в вагоне трамвая в часы «пик»: минуты и секунды толпятся в проходах, на передней и задней площадках.

«Может ли биллион долларов устранить убыток? Нет, биллион только усилит трудности на биллион долларов. Ведь биллион долларов имеет целью только увековечить господствующие ранее методы... Тогда как убыток как раз из этих методов и вытекает»¹. В этом парадоксе Форда отражена главная проблема — проблема организации.

К сожалению, микроб разбазаривания времени широко проник в нашу работу. Часто она совершенно не уложена в какие-либо временные рамки. Руководитель приходит то в десять утра, то в час или в два. Назначено собрание в 12 дня — будьте уверены, что оно начнется не раньше часа. Когда у работника по горло срочной работы, как назло друг за другом идут посетители. У всех сотрудников «вдруг» появляется бесконечное количество требующих неотложного ответа вопросов и дел, мешающих выполнять крайне нужную и срочную работу. Часы приема посетителей неизвестны; часы заседаний — тоже. Только начал работать — «пожалуйста на заседание: только вас и ждут». Когда-то, где-то, кто-то, что-то говорил об этом заседании, да давно все забыто основательно и крепко. Кончилось одно заседание — уже ждут где-то на другое и сообщают, что пропустил третье и будешь

¹ Г. Форд. Моя жизнь. Мои достижения. М.—Л., «Время», 1924, стр. 305.

за это отвечать... И в результате уходят часы и дни без осязаемых результатов.

За получением пустяковой справки приходится порой стоять несколько часов только потому, что в общей очереди к начальнику стоят люди и с минутными и с часовыми делами. Руководитель не анализирует, сколько времени отнимают разные категории посетителей, и не распределяет часы приема между этими несколькими группами. Зайдите в любое отделение милиции: там стоят и в ожидании одной подписи, и с делом о прописке, требующим тщательного выяснения. А в поликлинике? Участкового врача ждут и те, кого надо только осмотреть, и те, кто пришел впервые и должен быть всесторонне, по-настоящему обследован. И не удивительно, что среднее время приема — 15 минут — оказывается фикцией, назначенный час приема тоже фикция, а практически устанавливается живая очередь, и пациенту приходится затратить весь вечер. А ведь медсестра не писарь, она техникум окончила, при записи на прием она легко могла бы разделить больных на несколько типичных групп и назначить им разные часы, учитывая разные нормы времени...

Аналогичную картину можно встретить и на почте: стоят за марками, переводами, бандеролями в одной очереди; и в магазине: часы, покупаемые раз в несколько лет, продают в той же очереди, что и ремешок — вещь, покупаемую довольно регулярно. Зайдите в овощной магазин: банку консервов отпускают там же, где и весовой товар, об этом даже специальное объявление написано.

Таких примеров можно привести бесконечное множество. Общее в них то, что работники не интересуются, сколько же времени затрачивают они сами и другие люди на разные дела, не думают, как можно ускорить работу, обслужить больше покупателей, осмотреть больше больных, помочь и себе и людям сэкономить время.

**Чтоб работа шла
продуктивно и гладко,
выполняй правила
внутреннего распорядка.**

В. Маяковский

Конечно, в этой вакханалии разбазаривания времени есть и проблески: в газете сообщалось, например, о новом порядке приема в одном из исполкомов, когда председатель вначале за 10—20 минут опрашивал всех о характере их дел и потом распределял время приема. В больших магазинах вводится дробная специализация отделов (штучные и т. д.). К сожалению, в проведении специализации руководствуются чаще характером товара (галантерея, трикотаж и т. п.), а не тем, сколько времени требуется для реализации единицы товара, т. е. не думают о главном: о сокращении потерь времени у покупателя и продавца.

...Третий час сижу в министерстве. Нервничаю. А в кабинет все входят и выходят какие-то люди — то ли сотрудники министерства, то ли просто сообразительные посетители. Идут без стука (хотя висит предупреждение), не обращая внимания на секретаршу. И неизвестно, сколько они там пробудут. Возмущаюсь: неужели нельзя запретить подчиненным приходить в часы приема? Неужели руководитель не может сделать так, чтобы больше одного посетителя у него не сидело? Наконец меня приняли, вопрос решен, возвращаюсь в университет и спешу доложить декану. Перед его кабинетом сидят и стоят человек десять. Вот тебе на! Кажется, у него сегодня прием. Ну да ладно, мне можно и зайти. Да и вести хорошие. Без стука, без очереди вхожу, на нервные взгляды стоящих не реагирую.

Обычно человек замечает недостатки в работе соседнего отдела, вышестоящей организации, чужого предприятия или когда он сам выступает в роли посетителя, покупателя, больного. Словом, когда он оказывается не королем, а подданным — как в «Принце и нищем» Марка Твена. Тут он с благородным гневом обрушивается на неорганизованность, волокиту, бюрократизм. Но эта абстрактная, вовне направленная

Не опаздывай

ни на минуту.

Злостных вон!

Минуты сложатся —

убытку миллион.

В. Маяковский

критика часто прекрасно уживается с личной неорганизованностью и личным бюрократизмом.

Чаще всего не экономит время других тот, кто не бережет и своего времени. Он потому и опаздывает на собрание, что не считает 15 минут потерей, стоящей того, чтобы о ней говорить. Подумаешь, принял человека на 20 минут позже! И не думает о том, что, может быть, этот человек прекрасно спланировал день, а ты своей неорганизованностью сорвал ему весь график. И что еще хуже, внушил мысль о невозможности в наших условиях планировать время.

Чужие минуты по-настоящему ценит тот, кто бережет свое время. Корень взаимной неорганизованности, взаимной растраты времени надо искать в личной деятельности. Тут стоит еще раз напомнить, как строго В. И. Ленин требовал соблюдения часов назначенного приема и его продолжительности.

Зlostных бюрократов, как и чистых индивидуалистов, которые заботятся только о сбережении своего времени и не хотят ни о ком думать, у нас немного. Эти персонажи крепостнической и буржуазной эпохи в наше время уже стали не правилом, а чем-то вроде ископаемых троглодитов. Но преступное отношение к затратам времени других наблюдается еще очень часто. И причина этого коренится в пренебрежительном, преступном растрачивании собственного времени. Мы примиренчески относимся к опаздыванию других потому, что сами часто опаздываем. Так мы взаимно развращаем друг друга.

Возьмем такую типичную болезнь нашего аппарата, как «футбол» — перебрасывание дела своим соседям по отделу, в соседний отдел, в другое учреждение. Служащий «футболист» действует по принципу «старайся сбить дело другому или откладывай его до предельно допустимого срока, маринуй».

Конечно, в «футболе» многое от родимых пятен капиталистического, даже феодального бюрократизма, когда чиновнику глубоко безразлично само дело. Много в нем и от голого администрирования, когда за неправильное решение вопроса наказывают строже, чем за уклонение от своевременного решения, когда пассивность наказывается меньше, чем несознательно допущенный промах в работе.

Но в «футболе» очень многое и от нехватки времени, от неумения работать, от неорганизованности. У меня есть два знакомых. Оба работали в одном учреждении. Один вечно в «бегах»: он старался скрыть свой телефон, не сообщал, когда будет в кабинете, никто не знал, где и когда его можно найти. Он исчезал, заведя потенциального «посетителя» или «начальника», который может дать ему какое-либо поручение. Естественно, что сотрудники старались не иметь с ним серьезных дел, кроме случаев острой необходимости, когда «некому больше поручить», как говорил его непосредственный начальник. Другой, наоборот, всегда дает телефоны, говорит, в какие часы желательны посещения или телефонный звонок, охотно сообщает сотрудникам, где, в какое время и по каким телефонам его можно найти, если он отсутствует. Он всегда предупреждает, кому можно передать для него телефонограмму и когда она будет ему передана. Создается такое впечатление, что он сам ищет дела, а не бежит от них. Естественно, что к нему чаще всего и обращаются, даже когда дело прямо от него не зависит.

Постепенно я понял главное различие этих двух стилей работы. Оно состоит в том, что один уверен, что он справится с любым делом, успеет его сделать. А если не успеет или не сможет, то представит действительно убедительные объективные аргументы, и его не будут ругать. У другого такой уверенности нет. Объем знаний у обоих одинаковый, значит, недостаток знаний причина неуверенности другого. Причина — неумение организовать свое время. Он постоянно не успевал сделать то, что от него требовалось, и начал «бегать» от всяких дел.

Партийная, служебная, общественная, научная, профсоюзная, самообразовательная работа накладывает на большинство из нас столько обязанностей, что

В общей работе

к дисциплине привыкни.

Симулянта

разоблачи

и выкинь.

В. Маяковский

при малейшей неорганизованности на что-то обязательно времени не хватает.

Человек начинает наспех есть, перестает гулять на воздухе, постоянно волнуется и курит, истощает организм и память. Хуже становится запоминание, пропадает интерес к чтению. Постепенно он теряет качество полноценного работника.

Можно, конечно, сослаться на то, что неорганизованность связана с другими причинами, которые срываю- т планы. Получается своего рода порочный круг: я не организован потому, что вокруг меня сплошная текучка и неорганизованность, а вокруг ничего изменить нельзя, так как неорганизован и я, и каждый участник текучки.

Как вырваться из такого круга? В. И. Ленин в работе «Великий почин» указывал, что из подобного рода порочных кругов есть только один выход: героический личный пример, личный порыв, личный почин. Надо не ждать, пока вокруг все устроится, и уже потом браться за себя. Если каждый будет так рассуждать, то конца неразберихе никогда не будет. Надо начинать с себя, со своей работы, а не давать только советы другим в магазинах или соседних учреждениях. Заметив недостаток, надо прежде всего думать: а нет ли его у нас? Найдя хорошее решение для других, надо сразу поразмыслить: а не подойдет ли оно и к нам? И, уже наведя порядок у себя, надо призывать других следовать примеру, а не призывам.

В. И. Ленин на примере субботников как раз и указывал, что выход не в голых призывах «повысить производительность», а в личном примере, на котором можно учить и убеждать. С призывами все согласны — ведь мы все люди одной идеи. Поэтому убеждать надо фактами, примером. В свое время в газете «Правда» был даже отдел — борьба за время. В специальном журнале «Время» С. Г. Струмилин, ныне академик, опубликовал в 1923 г. интересные статьи о бюджете времени рабочего, крестьянина.

Пренебрежительное отношение к времени объясняется отчасти тем, что данное учреждение непосредственно не оплачивает часы, потерянные посетителем, покупателем, пассажиром. Но эти потери времени оплачивает наше общество в целом, это разворовывает-

ся фонд времени всего народа. Как потери прямо не учтены, конечно, те часы, которые горожанами растрачены из-за плохой работы транспорта. Но люди хуже отдохнули, меньше уделили внимания культурному, образовательному росту, меньше времени отдали для общественных дел, и в результате общество проигрывает: уставший от поездки человек хуже работает, меньше думает о рационализации, его мозг выдаст меньше творческих идей, он будет меньше думать о делах всего общества. Ни на одном балансе эта потеря в рублях не учтется, но общество проиграло, быть может, значительно больше, чем от прямой бесхозяйственности. Не говоря уже о политической стороне дела: ведь по порядкам в приемной милиции или горсовета граждане судят не о том или ином начальнике отдела, а о Советской власти и установленных ею порядках. Вопрос об экономии личного времени, об его организации далеко не личный вопрос. Он затрагивает глубокие экономические и политические проблемы.

Организация времени

Да разве мы не пытались организовать свое время и свой труд?! — возмутится любой работник. Не раз и не два каждый из нас пытался организовать свое время, составлял всякого рода планы. Но, несмотря на все усилия строго их выполнять, не раз и не два результатом были неудачи. Они-то и привели к отчаянию и убеждению, что жить и работать по определенному расписанию практически невозможно.

Все дело в том, что правильно организовать свой труд нельзя строгими приказами самому себе (или подчиненному): «к такому-то числу закончить работу», «принести отчет к концу дня» и т. д. Организация предполагает не только наличие плана, расписания работ. К составлению плана необходим особый подход. Нельзя просто записывать, что надо сделать за неделю или за день. Надо обязательно рассчитать работу во времени, определить продолжительность каждой работы, сроки ее начала и окончания. Надо обязательно сопоставлять время, необходимое для работы, с наличным фондом часов в общем бюджете времени. И что особенно важно, правильная организация личного времени требует учета всех работ. Отдельную работу несложно планировать, и она кажется

легко выполнимой, пока не взята вся картина в целом. Организация личной работы требует, следовательно, чтобы составлялся план всех работ, нормировалась их продолжительность и уж потом определялись сроки начала и окончания, взаимной увязки работ между собой по срокам.

Чтобы такой план составить, необходимо предварительно определить, во-первых, какова фактическая (а не предположительная) продолжительность отдельных работ; во-вторых, каков фактический фонд времени. Единственный путь для этого — наблюдение за своим рабочим днем.

Если не начать с учета, то без фактических данных можно составить красивые, но нереальные планы времяпрепровождения. И я, и любой читатель, вероятно, не раз составляли подобные планы и на день, и на неделю, и на год, и на отпуск, и на командировку и т. д. Оторванный от жизни, такой план остается обычно на бумаге как грустное напоминание о бесплодных попытках упорядочить свою жизнь. Но это не план работы, который можно выполнить.

Следовательно, организация личного времени, как и любая управленческая работа, состоит из учета, нормирования и планирования. Завершением является постоянный контроль за выполнением плана, борьба за его выполнение, корректировка плана в необходимых случаях.

Так как нас интересует не сама организация, а ее техника, то мы и сосредоточим свое внимание не на принципах организации (анализ затрат времени, принципы нормирования, проблемы распределения работ по очередности и во времени и т. д.), а на технических средствах этой организации. В соответствии со звеньями организации мы рассмотрим вначале технику учета, затем технику планирования и прочие средства экономии времени. Конечно, рассматривать технику от-

**Сначала вскрый механизм
времени,
а потом реформируй.
Прежде чем улучшать,
изучи существующее.**

А. Гастев

дельно от организации трудно, но вполне возможно — это самостоятельная область. Вопросы организации будем касаться лишь в той мере, в какой это необходимо для понимания технических приемов.

Техника учета и анализа затрат времени

С экономией времени дело обстоит так же, как и с экономией денег: первый шаг — наладить тщательный учет каждой траты. Вести такой учет — утомительное занятие. Но проверить твердость своего решения организовать время можно именно на готовности вести будничные, тривиальные учеты, а не на составлении заманчивых планов будущих занятий.

Учет вскрывает действительную картину работы: простои, медлительность, утечку времени. А без такой картины нельзя составить никакого обоснованного, реального плана. Недаром еще Френсис Бэкон говорил: «Мы столько можем, сколько знаем. Знание — сила». Без знания реального положения можно составить не план, а маниловский прожект, мечтание.

Содержание и методы учета зависят от целей, которые ставятся перед организацией времени. Примерно можно выделить учет рабочего времени и учет всего времени (включая бытовое). Рабочее время настолько ответственное дело, что его изучать интересно и важно не только самому работнику, но и его руководителям, организаторам. Поэтому к изучению рабочего времени можно привлечь специалистов или с их помощью организовать самоучет. Бытовое время и бытовой труд проходят в гораздо более тяжелых условиях. Не кончая одной работы, переходишь к другому делу, потом к третьему, возвращаешься к первому и т. д. Учет тут, естественно, чрезвычайно труден. Но именно в быту экономия времени крайне важна, так как она обеспечивает человека самым главным богатством — свободным временем.

Учет можно вести с разной степенью детализации в регистрации затрат времени. Лучше начать с укрупненного учета и лишь через две-три недели переходить к более детализированному. Сразу начать подробный учет — это почти наверняка загубить дело, так как с

непривычки скоро устанешь, а потом учет вообще опротивеет. Усталость приходит, к сожалению, значительно раньше, чем получишь, полностью поймешь и по достоинству оценишь результаты учета.

**Техника учета
рабочего
времени**

Для учета укрупненных затрат времени вполне пригоден блокнот. Его страницы через копирку легко разграфить в виде простейших таблиц.

Первый шаг в учете времени — составление перечня наиболее значительных работ. Их регистрируют в блокноте по мере выполнения. Можно пользоваться сокращенными обозначениями работ, указанных в перечне. Например, писать «дкл». вместо «доклад руководителю».

Форма таблиц может быть разной. Например, такой:

№ п/п	Содержание работы	Сколько дней заняла	Время начала и окончания (число, месяц)	Окончена или нет	Примечание

Так как некоторые работы делаются с перерывами, то графа «Сколько дней заняла» и «Время начала и окончания» не совпадают. Например: «Составление годового отчета по теме 57-0. Затрачено 5 дней. Начало 10/XI, окончание 10/XII». Важно указывать, завершена ли работа. Если завершена, то затраченное время уже может служить прецедентом, своего рода нормой на будущее.

Каждый новый месяц (а еще лучше неделю) надо начинать с новой страницы блокнота, чтобы легче отделять отрезки времени. Эти блокнотные страницы становятся своеобразным отчетом за месяц, квартал, полугодие, год. Когда их ведешь неделя за неделей, то получается интересная картина собственной работы.

Так как записи делаются изредка, по мере завершения больших работ, то ведение блокнота не требует

обременительных специальных затрат времени. Форма таблиц и записей может быть и иной, в зависимости от условий работы.

Блокнотная форма применима и для ежедневного учета работы. Обычно берется однодневный период и для каждого дня выделяется одна страница блокнота.

Своеобразная закономерность учета: более детальный учет дает более ценные сведения, но требуется больше времени и для ведения учета, и для обработки его материалов. Поэтому к ежедневному учету целесообразнее переходить после того, как вошел в привычку учет выполненных работ. И не просто вошел в привычку, а начал приносить осязаемую пользу, когда чувствуешь, что усложнение учета даст больше выгоды.

**Карточка
затрат
времени**

Следующий этап учета времени — переход от регистрации выполненных за день работ к сплошному учету рабочего времени.

В 20-х годах учетные карточки, отпечатанные в типографии, выпускались в продажу, их называли «хронокарты». На странице 64 показана карточка А. К. Гастева. Ее надо иметь всегда при себе и делать соответствующие пометки каждый час, а впоследствии и каждые полчаса. Карточка наглядна. Она дает полную картину затрат времени в течение рабочего дня. Содержание работы нужно записывать кратко — в соответствии с принятыми в перечне работ обозначениями: нач. (разговор с начальником), сов. (совещание) и т. д. В графе «Характер работы» делаются отметки, необходимые для последующего анализа затрат времени: П — подготовительная работа, Р — работа по должности, О — растраты времени (ожидание приема и т. д.) и т. п. Такие карточки могут заполняться не

Карточка времени —

это ключ:

ключ к экономии времени,
ключ к плановой работе,
ключ к здоровому режиму,
ключ к умственной гигиене,
ключ к несокрушимой воле.

А. Гастев

Как легко заметить, карточка Гастева берет за основу записей каждые полчаса рабочего времени.

Карточка времени
(хронокарта)

Тов. _____

Должность _____

Запись времени создает регулярность работы.

С регулярностью легче работать.

№ п/п Условное обозначение буквой или цифрой	Статья времени (наименование конкретной работы или отдыха)	Часы работы					Примечание
		9	10	11	12	в т. д.	

Конечно, иногда необходим и детальный учет, по его обычно производит не сам работник, а специально подготовленное лицо. Научная организация труда знает много методов учета деталей работы. Во главе их стоит хронометраж, для проведения которого нужны специальные часы. Для изучения еще более мел-

А. Гаснев

ких деталей работы применяется киносъемочный аппарат. Но для изучения личной работы самим работником вполне достаточно регистрации в карточках с интервалом в полчаса.

Вообще при учете времени надо помнить об основной цели рационализации — получить наилучший эффект с наименьшими затратами. Метод нельзя превращать в самоцель: учет лишь средство для решения основной задачи — сэкономить время. Нельзя доходить до парадоксов и пытаться отмечать каждое свое движение: записи займут больше времени, чем сами движения, и некогда будет работать — учет поглотит все время, какое можно с его помощью сэкономить. Выбор метода учета всегда должен сопоставляться с целями учета, затраты времени на учет — с ожидаемым эффектом.

Техника учета бытового времени

Карточка затрат рабочего времени не дает полной картины деятельности человека. Ведь работать приходится порой и в нерабочие часы — дома, на заседаниях, по вечерам. Кроме того, очень важно учесть все затраты времени, изыскать способы увеличить свободное время.

Сначала такие записи ведутся для очень укрупненных отрезков времени личной жизни. Впоследствии, когда привыкаешь, постепенно детализируешь, дифференцируешь операции, подлежащие регистрации. Такая детализация сильно зависит от индивидуальных особенностей человека и его работы. Для одного чтение — отдых, а для другого — работа. Проблема дифференциации — это уже вопросы организации личного труда. Для техники учета достаточно знать, что имеется какая-либо детализация работы. К примеру, приведем такой перечень, составленный одним из специалистов по научной организации труда¹.

I. Труд обязательный

1. В здании:

семинары,
лекции,
консультации,
совещания,
комиссии,

¹ Сергеев. Техника военно-научной работы. М., 1925.

- партработа.
- 2. Вне здания:
 - партработа,
 - общественные дела,
 - совещания, комиссии и т. д.

II. Труд свободный

- 1. Вне дома:
 - в редакции,
 - курсы,
 - спорт,
 - экскурсии, выставки, научное кино, библиотеки,
 - магазины, ателье и т. д.
- 2. Дома:
 - чтение, письмо,
 - физическая работа.

III. Отдых:

- сон,
- еда,
- развлечения (книги, театры и т. д.),
- бездеятельный отдых,
- туалет.

IV. Непроизводительные затраты времени:

- неизбежные (поездки на транспорте),
- устраняемые (очереди),
- неучтенное время.

С этой номенклатурой сразу хочется спорить. Но и то, что предложит любой из нас, тоже вызовет возражения, так как каждый оценивает подобный перечень, исходя из своих специфических условий работы и быта.

С точки зрения техники учета важно, чтобы такой перечень был постоянным, без чего простой учет невозможен. Названия статей надо запомнить и записывать всегда в одной и той же формулировке, лучше сокращенной.

Записывать можно в блокнот или в карточку Гастева, охватывающую все 24 часа. Заполнять ее надо непрерывно. 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.

Если скомпоновать 30 или 31 такую полоску на одной карте, то получится очень удобная месячная карта
























											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
											
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	

Рис. 2. Условные обозначения для карточки учета времени.

затрат времени. Даже беглого взгляда на нее достаточно, чтобы получить общее впечатление о распределении времени по отдельным операциям в течение месяца.

В первый месяц работы с такой карточкой нужно иметь под рукой список условных обозначений и пользоваться им при заполнении и чтении карточки. Этот список напоминает легенду, помещаемую под географическими картами или на первой странице атласа.

Как и номенклатуру, эти обозначения придумывает сам работник, исходя прежде всего из удобства запоминания и дешифровки. Приведем некоторые обозначения, составленные по мнемоническому принципу¹. Построены эти значки довольно остроумно (рис. 2).

1. Время сна — затушевка, зачернение соответствующих квадратов (ассоциируется с темнотой во время сна).

2. Время еды — косой крест («андреевский»), как бы напоминающий положенные на стол вилку и нож.

3. Занятия гимнастикой, спортом и вообще физкультурой — затушеванная буква Н, схематически напоминающая турник.

¹ См. Л. Брагинский. Экономия времени. М., Транспечать, 1924.

4. Время уборки, умывания, бритья, чистки платья, починки одежды, поддержание чистоты тела и обстановки — тоже как Н, но уже без затушевки.

5. Время основной работы — прямая линия, которая обводит число получасовых квадратов.

6 и 7. Работа по другой и третьей профессии обозначается, как и основная, но линия делается двойная, тройная.

Занятия домашним хозяйством, если они производятся регулярно, считаются за отдельную профессиональную работу.

Партработа и регулярная общественная деятельность тоже обозначаются как отдельная работа. Вместо двойной, тройной линии можно ставить внутри квадрата число 2, 3 и т. д.

8 и 9. Интенсивность, напряженность работы отмечаются сбоку значка труда толстой линией, толщина которой соответствует нагрузке; физическая напряженность обозначается линией справа, а умственная — слева.

10. Присутствие на собраниях обозначается на часовых квадратах линией из точек (головы на собраниях).

11. Время пребывания на лекциях — спиральной линией (ход мыслей хорошего лектора строится по спирали).

12. Зрелища и другие виды развлечений — зигзагообразной линией (мнемоника: «з» — зрелище, зигзаг). Так же обозначаются игры, требующие напряжения умственных способностей, занятия искусством в свободное время и т. д.

13. Прогулки и экскурсии — «елочки» по краям почасового квадрата.

14. Развлечения некультурные (пирушки, азартные игры, ходьба в гости в мещанском смысле) — крупная спираль, как табачный дым.

15. Время чтения обозначается горизонтальными черточками (строчки в книге).

Сначала сделай учет,

потом развешивайся.

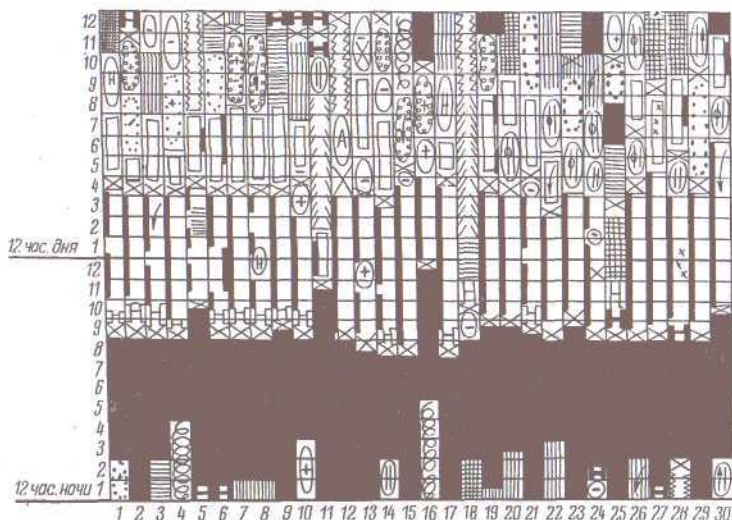


Рис. 3. Заполненная месячная карта учета времени.

16. Процесс писания — вертикальные линии (противоположный чтению процесс).

17. Научные и учебные занятия — сетка (процесс, включающий чтение и письмо).

18, 19, 20, 21. Встречи с людьми в нерабочее время — овал. Можно применить систему значков внутри овала для обозначения характера встреч — случайные, по делам, семья и родственники, любимый человек и т. д.

22. Элементы творчества — стрелка вниз.

23. Болезнь и недомогание символизируются маленькими крестиками.

Этот набор знаков примерный. Любой человек без особого труда придумает для себя условные обозначения с нужной детализацией.

Для непосвященного человека наполненная такими значками карточка представляет весьма странное зрелище (рис. 3). Но использование ее и расшифровка скоро становятся необременительным и интересным делом.

Учет — это лишь фундамент здания научной организации личной работы, база для анализа затрат времени.

Именно данные анализа лягут в основу оценки нынешнего положения дел с организацией личного времени и послужат для составления будущих планов. Содержание анализа — это область организации личной работы. Там определяются направления анализа для выработки правильного норматива затрат времени на какую-либо работу (например, сколько времени в среднем уходит на поездку до места работы) или для изучения расходования фонда рабочего времени на разные нужды (можно, например, проанализировать структуру и расходование вечерних часов). Анализ обязательно должен охватывать и время отдыха, и бытовое время в целом. Как правило, тот, кто не умеет правильно работать, не умеет правильно и отдыхать. Очень важно проанализировать потери времени и выяснить причины этих потерь.

Сохранились материалы анализа, который я провел после первого месяца работы секретарем по организационным вопросам в комитете комсомола Московского университета в октябре 1957 г. Анализ затрат времени очень поучителен (для меня).

Оказалось, что почти 60 % времени я провел в кабинете. Из этого времени только половина была посвящена встречам и беседам с комсомольцами, а из этой половины 90 % затрачено на встречи с секретарями и членами бюро факультетов. С курсовыми работниками, с группкомсоргами я почти не встречался.

Анализ показал, что мое основное занятие составили многочисленные телефонные разговоры, встречи с делегациями, экскурсиями, разбор жалоб и т. п. Все это вполне мог выполнить не освобожденный работник, а любой другой член комитета и даже просто дежурный по комитету комсомолец, при условии хорошо налаженной передачи дел от одного дежурного к другому по вечерам. Из 40 % времени, проведенного

**Прежде чем изменить
способы работы,
надо их тщательно
изучить.**

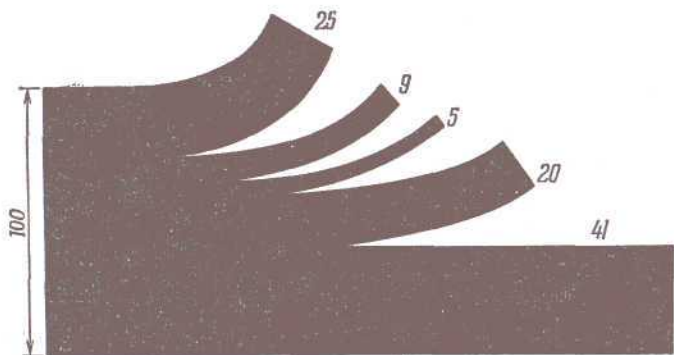


Рис. 4. Доля отдельных работ в общем фонде времени.

вне комитета, почти половина опять-таки была затрачена не на посещения факультетов, а на всякого рода заседания — в ректорате, парткоме, высших партийных и комсомольских органах. Словом, своей основной задаче — работе с людьми я посвящал не более 30% времени.

Это типичный пример анализа. Он, как видим, зависел от моих представлений о своей работе. Возможные аспекты анализа безграничны, они определяются целями и задачами организации личного времени. Но нас интересует сейчас техника, в частности техника анализа.

Технические приемы и средства анализа черпаются из арсенала математической статистики и графических методов. Математико-статистические методы основаны на суммировании данных о затратах времени по различным статьям номенклатуры работ. Такие данные позволяют преодолеть случайности и увидеть так обожаемую хозяйственниками среднюю цифру затрат времени на ту или иную операцию. А если эта средняя недостаточна, можно учесть и среднее квадратическое отклонение, дисперсию и т. д. Элементарным подсчетом определяются удельные веса затрат в общем фонде, что сразу дает ясную картину, которую не удастся увидеть, если приведены лишь часы и минуты. Одно дело: потери — один час, другое дело: потери — 15% всего времени.

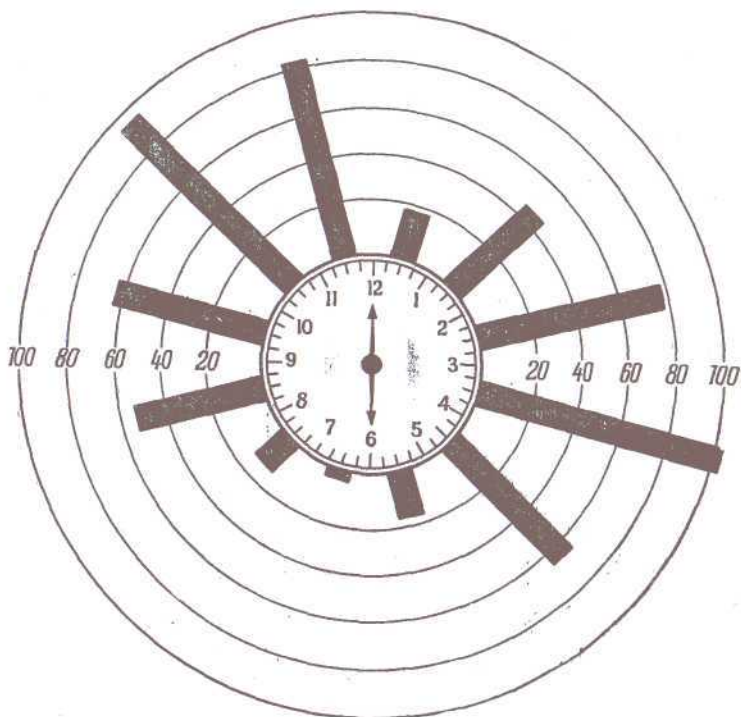


Рис. 5. Процент полезно затраченного времени с 9 часов до 21 часа.

Усложнение анализа требует применения более сложных математических методов¹. Но для элементарного анализа достаточно знания обычной арифметики.

Результаты статистической обработки данных можно представить в виде таблиц. Например, дать номенклатуру операций (типа той, что приведена на стр. 65), а сбоку указать затраты времени и их удельный вес в общем фонде времени. Можно данные анализа представить в виде различных столбиковых, доле-вых, объемных диаграмм. Сложность их зависит от

¹ См. А. Я. Боярский, Математика для экономистов. М., Госстатиздат, 1961.

сложности производимого анализа. На рис. 4, 5 приведены образцы некоторых таких диаграмм: доля отдельных работ в общем фонде времени, проценты полезно затраченного времени в почасовом разрезе в воскресенье в период с девяти часов утра до девяти вечера. Графики можно делать цветными. Правила составления графиков мы рассматривать не будем — их можно узнать из специальных руководств, а простейшие графики может составить любой¹.

Как видим, технические средства анализа довольно элементарны и доступны всем. Только не следует при анализе увлекаться и превращать его в самоцель, затрачивая на него больше времени и сил, чем это необходимо с точки зрения ожидаемого эффекта. Всегда следует помнить, что доброкачественность анализа определяется доброкачественностью учета и полученных им данных. Без анализа учет напоминает морскую воду, которая содержит золото в практически недоступном виде. Данные анализа — это рычаг Архимеда для преобразования личного времени.

Планирование времени

Планирование личной работы «Паук совершает операции, напоминающие операции ткача, и пчела постройкой своих восковых ячеек посрамляет некоторых людей-архитекторов. Но и самый плохой архитектор от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что, прежде чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове»². Планирование — важнейшая черта человеческой деятельности, один из характерных признаков труда.

И в общественном производстве, и в личной работе упорядоченность, экономичность зависят от наличия, совершенства и, самое главное, от реальности плана. А реальность плана определяется учетом всех объективных условий и сознательной решимостью выполнить его. Реальность плану придает точный расчет,

¹ Кэлвин Ф. Шмидт. Руководство по графическим изображениям. М., Госстатиздат, 1960.

² К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч., т. 23, стр. 189.

доведенный до задания, нормы, до графика работы на определенный период.

Есть план — пожелание на будущее и есть план-прогноз, учитывающий возможные и вероятные результаты развития. Реальный план должен быть директивной. Коренное отличие его в том, что он служит не для сопоставления с ним полученных итогов, а для того, чтобы определять деятельность и итоги, служить повседневным руководством к действию.

Планирование личной работы — чрезвычайно сложная область научной организации управления. На личную работу влияет очень много факторов, причем роль и значение их для своей деятельности разные люди оценивают по-разному. Выделить среди всей массы факторов общеобязательные, общепризнанные — дело очень трудное.

Все же можно сказать, что основу организации личной работы составляет общая организация всего личного времени. Она требует разработки определенного постоянного плана жизни — р е ж и м а.

Что такое режим? Это общая схема главных бытовых этапов. Режим — это разделение суток на основные отрезки времени, включающие в себя основные процессы жизни: работу, питание, туалет, отдых и т. д. Режим — это организация среды соответственно твердо принятому разделению суток. Режим — это автоматизация жизни, приспособленной к определенному и настойчиво проводимому порядку.

Смысл и мудрость режима в том, что человек, подчиняющийся ему, ничего не упустит и не забудет, он получает уверенность в том, что для всего выделено время и все будет сделано в срок. Окончательно и твердо определена очередность работ и жизненных процессов, и не надо время от времени мучительно думать: а что же делать сегодня вечером? Что более всего важно из того, что еще не сделано? А успею ли

Не начинай коренной ломки своего нынешнего «временипрепровождения», не создавай «блестящих» планов рационального использования времени в будущем, пока с карандашом и бумагой не учел, как же ты сейчас расходуешь свое время.

сделать остальное? Режим позволяет избежать периода «раскачки», так как и сон, и аппетит, и желание работать приходят в определенное время по привычке, сами собой.

Режим надо строить на основе глубокого изучения общечеловеческих и своих индивидуальных (физиологических и психологических) закономерностей и особенностей жизни. Тут много различных точек зрения, как отмечалось, даже, например, в вопросе о том, когда работа более продуктивна — по вечерам, или утром, или в середине дня. Поэтому конкретные рекомендации различных специалистов по научной организации труда в этой области противоречивы. Для разбора интересующей нас технической стороны планирования достаточно остановиться на общих принципах планирования.

В основе режима должно быть выделение времени для выполнения главной человеческой обязанности — работы. Обычно это время выступает как данное, принятое в том учреждении, в котором он работает. Научная организация труда установила, что общее время работы должно включать в себя и периоды небольшого отдыха, а также перерыв для обеда. При старых формах управления считалось необходимым все время работы обязательно занять деятельностью; состояние отдыха в период работы считалось бездельем и наказывалось как серьезный проступок. Но ведь человеческий организм физиологически не в состоянии постоянно находиться в напряжении, поэтому люди умудрялись отдыхать во время работы, притворяясь работающими. Эта система является следствием неправильной организации труда. Недаром А. Фадеев в «Молодой гвардии» связывал «волынку в работе» с наличием глупого начальства.

Можно из восьми часов

четыре работать,

четыре отдыхать

и чувствовать себя разбитым.

Можно из семи часов

только полтора отдыхать

и не быть усталым.

Все зависит от того, как распределить

работы.

«...Иван Никанорович и его односельчане поняли, что немецкая фашистская власть не только зверская власть,— это уже было видно сразу,— а власть несерьезная, воровская и, можно сказать, глупая власть...

...и начали поступать, как только может и должен поступать уважающий себя казак с глупой властью,— они начали обманывать ее...

Обман... сводился главным образом к видимости работы вместо настоящей работы».

Плохой начальник следит за тем, чтобы никто из подчиненных не сидел задумавшись, «без дела», но так как непрерывно контролировать, чем занят работник, он не может, то практически требует внешней видимости работы. Работники и сами это знают.

Зайдите в незнакомое учреждение. Если вы не похожи на потенциального просителя и ваша внешность позволяет предположить в вас какое-то начальство, то в отделе сразу прекращаются все разговоры и симулируется «бурная» деятельность: все сидят, уткнувшись в дела, и что-то пишут. Люди считают, что их занятость будут оценивать как раз по этой видимости.

Это тоже наследие старого, ненаучного подхода к организации управления. Настоящий руководитель никогда не будет оценивать работника, его занятость по тому, сидит ли он и думает или сидит и непрерывно что-то пишет. Хороший начальник должен представлять объем работы и необходимые усилия для ее выполнения и только по выполненной работе оценивать, достаточно ли занят работник.

И если у нас «волынка» еще имеет место, то это бывает в учреждении, деятельность которого не позволяет выделить критерии объективной, а не внешней оценки работника. В учреждениях вроде уже упоминавшегося «Геркулеса» в городе Черноморске, где вообще не было никакой кому-либо нужной работы, естественно оценивать работника по внешнему приле-

Научиться планировать время...

Это настоящая трудовая культурная победа, которую можно одержать, не прибегая ни к каким сложным инструментам, ни к книгам, ни к лекциям, ни к театру.

А. Гастев

жанию, послушности, по постоянно склоненной над столом фигуре и прочим «помпадурским» критериям. Тут неправильное отношение к организации труда питается отсутствием острой необходимости в самом этом виде труда, отсутствием объективных итогов, а следовательно, и критериев труда.

Научная же организация рабочего времени требует правильного чередования в течение рабочего дня периодов труда и небольших пауз, предполагает перерыв не только на обед, но и короткие периоды отдыха.

Кроме того, при планировании личной работы надо учитывать особенности умственной деятельности человека.

Мышцы отдыхают, когда человек прекращает сознательную волевою деятельность. Мозг имеет очень мощную инерцию, он работает и после решения прекратить работу. Ночью, во сне, во время ходьбы — после сдачи экзамена, публичного выступления — нагрузка не снимается: мозг продолжает «разжевывать» впечатления, подбирает новые аргументы, отмечает дефекты собственного выступления — словом, продолжает свою непрерывную деятельность. Заводской гудок о прекращении работы — хороший сигнал для мускулов, но у него слишком мало сил для руководства деятельностью мозга. При глубокой заинтересованности в деле, большом чувстве ответственности за выполнение своих обязанностей работа помимо собственной воли человека фактически продолжается 12—14 часов, а то и больше.

Эту особенность умственной деятельности нужно учитывать при организации личной работы. Надо правильно определить очередность различных ее видов, продолжительность, чередование в течение дня сложных, напряженных и простых, не ответственных действий и многое другое.

При планировании личной работы надо выделить достаточно времени для сна и отдыха, для поддержания здоровья в хорошем состоянии. Недремлющие армии — это не более как красивая аллегория. Выдающийся командир Советской Армии Семен Буденный прекрасно понимал необходимость целительного сна и в ответственный для судеб революции переломный период боев с белогвардейцами разрешил своим

конармейцам, утомленным бессонными днями и ночами, проспать непрерывно 4 часа, чтобы затем обрушиться на противника со свежими силами.

Но донкихотство еще встречается и сейчас, и многие работники видят добродетель в том, чтобы с утра до позднего вечера быть на заводе, в учреждении, подрывая свои силы и здоровье. Правильно заметил в одной из своих лекций специалист по организации управления Терещенко, что целью многих работников в таких случаях оказывается не порученное дело и даже не личная карьера, а скорейшее получение инфаркта и выход из строя бойцов за коммунизм.

Еще А. Файоль относил личное здоровье к одному из пяти качеств хорошего руководителя и по значению ставил его наряду с таким фактором, как талант и способности. И действительно, даже талантливый, но часто болеющий руководитель сделает меньше (а то и просто сорвет выполнение задания), чем менее способный, но более здоровый, выносливый. Только непониманием этих азбучных истин теории управления объясняется встречающееся у нас до сих пор варварское отношение к своему и чужому здоровью.

При планировании личной жизни следует учитывать необходимость общекультурного развития. «Умственное производство» питается из общетворческого, общекультурного источника. Если я встречаю в доме отдыха группу хозяйственников, убивающих все время за преферансом или домино, то не могу поверить, что они являются подлинными творцами и новаторами в своей работе. Театр, поэзия, книги, прогулка в лесу, общение с природой, экскурсия — это не только не «преступная кража времени» у дела, а, наоборот, ценнейшие помощники в деле. Кто отстаёт в общекультурном росте, тот теряет не только идеологически, социально, но и чисто производственно.

Мы знаем десятки очень добросовестных, добродородных работников, добровольно загнавших себя в кабалу якобы ради интересов службы, по горло увязших в работе, оторвавшихся от общекультурной жизни страны. И в конце концов они неизбежно оказываются негодными работниками не только вообще, но и в своей области, той самой, ради которой они забросили все остальное.

При современном разделении труда каждый становится высококвалифицированным специалистом в очень узкой области. Только максимально сосредоточившись, можно стать подлинным знатоком. Но концентрация всех духовных сил на бесконечно малой частице мира таит большую опасность: постепенно теряется способность воспринимать обыденное, человеческое значение вещи, события. Поэтому, оттачивая технику работы, надо все время помнить и о гармоничности развития.

Во время беседы со студентами МГУ академику П. С. Александрову был задан вопрос: «Можно ли быть совершенно некультурным человеком, но гениальным ученым?» — «Гениальным — вряд ли, — ответил академик. — Можно быть крупным ученым в редких случаях, но эти случаи, по-моему, достойны сожаления».

Надо чаще задумываться над мудрыми словами Чарльза Дарвина: «Я почти потерял художественный вкус к картинам и музыке. Мой разум, кажется, превратился в какую-то машину, обобщающую множество фактов в непреложные законы. Если бы я мог начать свою жизнь сначала, я бы взял себе за правило по крайней мере один раз в неделю читать какое-нибудь поэтическое произведение или слушать хорошую музыку. Потому что, может быть, тогда бы мне удалось сохранить благодаря постоянной деятельности атрофированные сейчас части мозга. Утрата восприимчивости к подобным вещам — утрата счастья; возможно, что она вредно отражается на интеллекте, и во всяком случае она приносит непоправимый ущерб развитию нравственной личности человека, ослабляя эмоциональную ее сторону».

Эти и многие другие положения науки организации управления определяют принципы планирования личной работы.

Теперь перейдем к тем техническим средствам, которые можно использовать при планировании своего времени.

Начиная с сегодняшнего дня составляй вечером письменный план работы на следующий день.

Распределение дел Простейшее техническое средство на первом этапе планирования работы — это ведение постоянного расписания дел. Вместо хаотической работы по памяти все предстоящие дела записываются в специальный блокнот. В зависимости от типа выполняемых работ это расписание будет для оперативных работников одно, для руководителей — другое. Особенно полезно вести расписание тогда, когда приходится заниматься большим числом не чередующихся изо дня в день дел.

Форма записей может быть произвольной. Лучше вести их на страницах небольшого блокнота и вырывать страницы, заполненные записями уже выполненных дел. Например, можно использовать такую форму:

Дата записи	Дело	Срок выполнения и кому представить	Примечание
25/1	Отвезти доклад в трест	До субботы, т. Косенко Михаилу Викторовичу	Перерыв с 14 до 15. Тел. К6-94-27
И т. д.			

Таким расписанием я вполне обходился, когда был студентом и когда общее количество выполняемых дел, в том числе и бытовых, было невелико. Сейчас я прибегаю к такому расписанию лишь в экстренных случаях: например, составляю список того, что надо сделать перед отъездом в отпуск, и постепенно вычеркиваю уже выполненное, или список дел при подготовке к празднику, список заказов на покупки при поездке в другой город и т. п.

Так как дела и нагрузки носят дифференцированный характер, то полезно также детализировать и расписание работ. Простейший способ детализации — вести два расписания, иметь два списка: один — постоянных занятий, второй — текущих дел. Выделение постоянных дел необходимо потому, что обычно время их выполнения, сроки, объем и т. д. уже четко фиксированы. Постоянными дела являются, конечно, только с точки зрения человека, составляющего расписание.

Для одного ежедневная «оперативка» у начальника постоянна, для другого вызов на нее — чрезвычайное событие. Текущие, разовые дела часто, бывает, не привязаны к конкретному сроку: встретиться завтра, позвонить денька через два, зайти как-нибудь и т. п. Их следует записывать в другой список и вычеркивать по мере выполнения.

Составлять расписание постоянных дел очень важно для студентов, учащихся, преподавателей и, меньше, для административных работников. Постоянные дела — это своего рода карта, на которую нанесены основные ориентиры распределения времени. Это первый справочник на рабочий день, своего рода напоминатель. Лучше составлять расписание постоянных дел не сразу, а через неделю — после начала работы на новом месте, после отпуска, каникул, длительной командировки и т. д.

**Техника
распределения
времени**

После того как составлено расписание всех ваших дел (постоянных и периодических), надо переходить к основному этапу планирования времени — распределению фонда времени, т. е. к привязке различных дел к конкретным срокам выполнения.

При этом надо учитывать сроки выполнения постоянных дел, сочетая их с распределением времени других сотрудников учреждения (руководителей и подчиненных), членов вашей семьи, если речь идет о вне-рабочем времени, и т. д. Распределять время особенно важно и ответственно для тех работников, которые не имеют стандартных, повторяющихся изо дня в день работ. Объем постоянных дел у них невелик, а основная обязанность состоит в выполнении небольших, но разнообразных заданий.

Наиболее часто встречающийся прием распределения времени в наших учреждениях — записи на листках перекидного календаря. По непонятным причинам этот способ не только распространился, но и стал зачастую единственным, хотя как техническое средство распределения времени перекидной календарь мало-пригоден. Тот, у кого много дел, прекрасно знает его недостатки, а порой и коварство.

На листке календаря (рис. 6) напечатано только число и день. Зачастую имеются еще напоминания о

1963

Сорок седьмой год Великой Октябрьской
социалистической революции

ДЕКАБРЬ

9

*Шинин &
кооператив*

*Венгрия - дини
"процесс" 6²²*

ПОНЕДЕЛЬНИК

☉	Восх.	Зах.	Долг. дня	●	Восх.	Зах.
	8.45	15.58	7.13		0.50	14.01

☾ Посл. четв. 8 декабря

80 лет со дня рождения (1883) Н. Н. Лузина, со-
ветского ученого-математика. Умер в
1950 г.

Деканат

Финанс 14⁰⁰

Рецензия

Озир - Хогов 11⁰⁰

Звенин В. К.

*Библиотека -
- турция Гам 4⁰⁰*

Рис. 6. Листок перекидного календаря.

каком-либо неизвестном, а чаще известном событии. Но на листке отсутствует сетка часов, поэтому приходится рядом с делом записывать еще и час его выполнения. А когда записей много и производятся они в течение многих предыдущих дней, то на листке получается своего рода мешанина важных и второстепенных дел с помеченными и незаписанными часами выполнения. В начале рабочего дня приходится наводить порядок на таком листке и устанавливать очередь в выполнении дел, сбоку надписывая номера этой очереди.

12 декабря

9.00 Орлов (на ф-те)	(1)
15.00 Кафедра	(5)
11.00 Звонить ВЦ	(3)
14.00 Звонить Петрову	(4)
10.00 Заседание в МВО	(2)

При этом выявляются сюрпризы вроде того, что на один и тот же час назначено несколько дел, причем второе дело начинается раньше, чем закончится первое.

Неудобно и то, что календарь ведь не будешь носить с собой, хотя бы уже потому, что устройства для закрепления листков календаря громоздки, они порой больше похожи на архитектурные сооружения. Это сооружение занимает солидную площадь стола, мешает работать и энергично собирает пыль. А когда находишься вне кабинета, приходится делать записи отдельно и, если не забудешь или не затеряешь, потом переносить в календарь.

Чтобы получить картину загруженности недели, декады, месяца, приходится листать страницы календаря. А если часто приходится записывать, такое листание превращается в непрерывное занятие. Если же забудешь вовремя полистать календарь, то может оказаться, что запись о докладе или деле попадет на глаза тогда, когда нужный срок уже пропущен. Чтобы этого избежать, опытные работники помимо основной записи делают за пять — десять дней две-три записи-напоминания: «Начать готовиться к докладу, записанному на 25 января». Эти дублирующие друг друга записи тоже связаны с конструкцией «перекидки». Если дело по каким-либо причинам не выполнено, его также приходится переписывать на новый листок. Был случай, когда я восемь раз переписывал с листка на листок задание: позвонить Волкову, — так как не мог застать его на месте. Иногда, зная, что сразу не дозволишься, приходится заранее делать несколько записей.

И наконец, календарь непригоден для записи постоянных дел: приходится на всех четвергах записывать: «После 16.00 — партбюро», на всех 25-х числах месяцев — «Заплатить за квартиру» и т. д. Так же непригоден календарь для записи дел, которые уже известны, но пока не привязаны ни к каким конкрет-

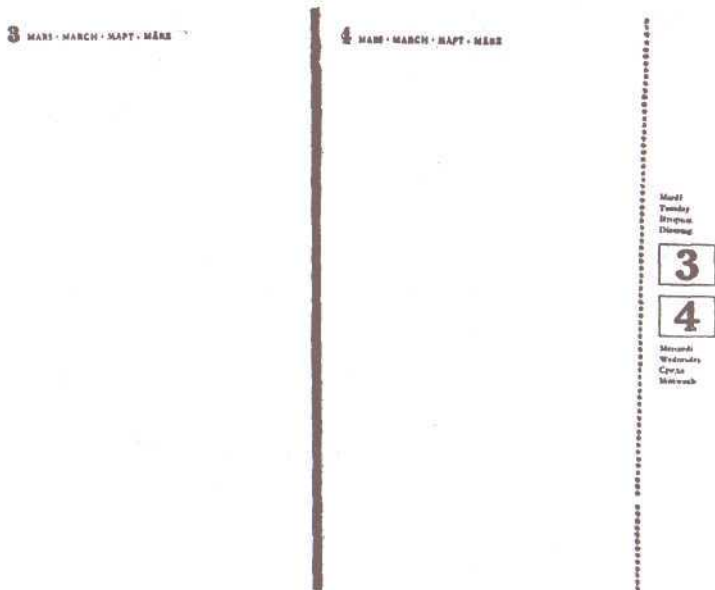


Рис. 7. Книжка-календарь: слева отделена перфорацией полоска, которую отрывают в конце рабочего дня.

ным срокам. Куда записать такое, например, задание: в первой половине января съездить на завод «Фрезер»?

Во всех этих недостатках «перекидку» винить нельзя. Она и не предназначена для того, чтобы решать все проблемы распределения времени. Недостатки появились, когда календарь сделали единственным средством распределения времени.

Календарь пригоден и полезен тому, кто работает почти не выходя из-за стола, чьи обязанности заранее фиксированы и какие-либо экстраординарные, нестандартные дела возникают редко, являются своего рода событием. Для него календарь — главное средство информации о текущем числе, а внизу есть свободное место для записи чрезвычайных дел.

Перекидной календарь родился из обычного отрывного календаря и был для такого рода работников вполне приемлемым средством распределения времени.

ИЮНЬ			
ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	
1. Выходной		11.00 - 12.00	9
		12.00 - 13.00	10
		13.00 - 14.00	11
15.00 Трудоговор	17.00 Трудоговор	12.00 СРД	12
		12.00 Трудоговор	13
16.00 Трудоговор	15.00 Кухня	15.00 Трудоговор	14
16.00 Трудоговор		15.00 Трудоговор	15
		15.00 Трудоговор	16
		15.00 Трудоговор	17
		15.00 Трудоговор	18
		15.00 Трудоговор	19
		15.00 Трудоговор	20
ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	
9.00 Трудоговор	10.00 Трудоговор	11.00 Трудоговор	21
10.00 Трудоговор	11.00 Трудоговор	12.00 Трудоговор	22
	11.00 Трудоговор	13.00 Трудоговор	23
		14.00 Трудоговор	24
		15.00 Трудоговор	25
16.00 Трудоговор	18.00 Трудоговор		26
16.00 Трудоговор			27
			28
			29
			30
			31
			32

Рис. 8. Страница еженедельника «Москва».

Но как основное, а тем более единственное средство распределения времени это совершенно непригодный инструмент. Он не более пригоден для этих целей, чем палочка для замены всех столовых приборов.

Нашими и зарубежными организациями выпускаются многочисленные разновидности календарей-книжечек. В них для каждого дня выделена или целая

страница, или ее часть (рис. 7). Они отличаются от «перекидки» тем, что их можно носить с собой. Есть в них и другие удобства: часто они совмещаются с телефонной книжкой, с блокнотными страницами для записи. Хорошо продуманные книжки имеют специальную закладку для выделения сегодняшнего числа, или для этой цели на каждой странице есть отрывающийся уголок. В остальном они имеют те же неудобства, что и перекидные календари.

Фирма «Восход» выпускает в продажу два типа еженедельников: переносные и настольные. Из выпускаемых нашей промышленностью это наиболее удобные средства для распределения времени.

Еженедельник дает общую картину всей недели (рис. 8). Это позволяет распределять время, загружая незанятые дни. Для каждого дня имеется часовая сетка, и задания сразу можно записывать на определенный час, что исключает запись двух дел на одно и то же время и устраняет необходимость определять порядок их выполнения. Обычно недельного срока бывает достаточно, поэтому практически записи-напоминания о делах, требующих заблаговременной подготовки, нужны лишь тогда, когда подготовку следует начать раньше чем за неделю. Еженедельники не намного больше по формату, чем книжки-календари, поэтому вполне транспортабельны (хотелось бы еще уменьшить их размер за счет полей).

Недостатком еженедельника является непригодность для фиксации дел постоянных, еще не привязанных к определенному сроку, и для часто переносимых. Площадь для записи заданий в еженедельнике относительно мала, но увеличивать ее нельзя, так как формат и без того большой.

В первом издании книжки был сделан ряд замечаний по оформлению еженедельника «Москва»: говорилось о перегруженности его излишними, удорожающими издание видами Москвы, о непрактичности быстро снашивающейся картонной обложки, об отсутствии ленты-закладки или отперфорированного угла и т. д. Генеральный директор фирмы «Восход» Е. Н. Городешкий и главный экономист Г. И. Мурашова заинтересовались этими замечаниями. Намечено в 1968 г. выпустить новый вариант еженедельника, который, на

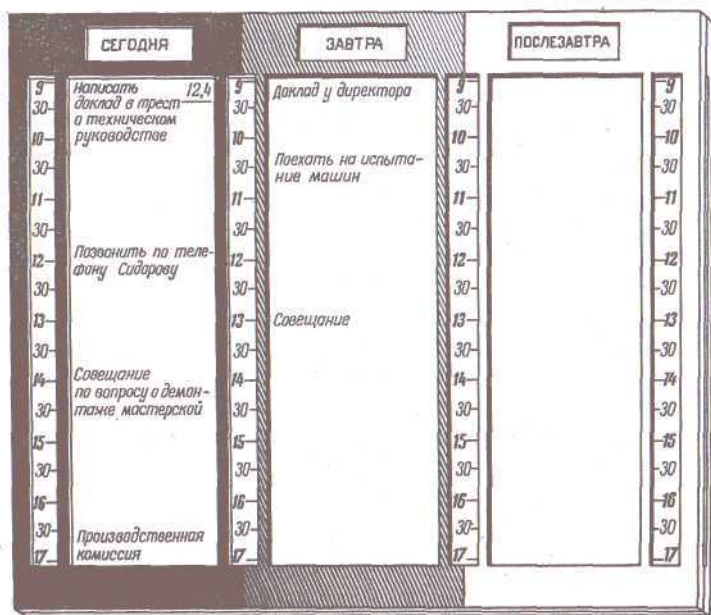


Рис. 9. Вечный часовой календарь.

мой взгляд, можно рекомендовать значительной категории служащих.

Другое несложное приспособление для распределения собственного времени — вечный часовой календарь (рис. 9).

Это приспособление легко изготовить из листа картона. В нем делаются три вертикальные прорези, которые обклеиваются бумагой разных цветов. Над каждой прорезью наклеивается ярлык с одной из надписей — «Сегодня», «Завтра», «Послезавтра».

Если мы хотим работать, почему бы не сосредоточить свою волю

на работе

и не выполнить ее

кратчайшим способом!

Г. Форд

С левого края картона наклеивается полоска с полу-
часовой (или дробной — пяти-, десятиминутной) сет-
кой. Лист белой бумаги предварительно фальцуется
(складывается) на три равные части и помещается
с задней стороны картона в особых планках. В первый
день листок виден во всех трех прорезях. Потом его
сдвигают влево на одно деление (на $\frac{1}{3}$), использован-
ную часть загибают. После этого в прорези «Сегодня»
появляются записи, бывшие в прорези «Завтра».
В освободившуюся прорезь «Послезавтра» подклады-
вается новый лист (или часть листа, если он был рас-
фальцован более чем на три звена). Так и идет день
за днем. Вечный календарь можно усовершенствовать:
сделать справа и слева от него вращающиеся валики и,
намотав рулон бумаги на правый валик, постепенно
перематывать его влево. Для этого пригоден рулон бу-
маги, предназначенный для суммирующих машин с
широкой кареткой.

От еженедельника вечный календарь отличается
тем, что на нем видна не вся неделя, а только три дня,
а также отсутствием дат (число и день недели). Пре-
имущество же его в том, что можно сделать прорези
таких размеров, какие нужны для обычного объема
записываемых дел. Кроме того, можно применить бо-
лее дробную сетку часов, что, конечно, облегчает рас-
пределение дел.

Для работников, деятельность которых прстекает
за столом и большинство поручений дается в пределах
одного-двух дней, причем число их велико и строго при-
вязано к срокам, вечный часовой календарь более удо-
бен, чем еженедельник.

Графики Недостаток всех описанных выше
средств — отсутствие указания на про-
должительность намеченных дел, вследствие чего не
исключено, что последующая работа будет «наступать
на пятки» предыдущей, хотя они и не записаны на один
час. Приходится в голове прикидывать: а когда же
закончится заседание, записанное на 11 часов, и на
какое время следует назначить следующее мероприя-
тие или встречу? Все виды календарей не приспособ-
лены также для отражения постоянных дел, для кото-
рых приходится вести отдельный список.

Для учета постоянных дел и отражения их продол-

жительности наиболее удобное техническое средство — графики¹.

Наиболее пригодны своеобразные комбинации таблиц и графиков, известные под названием «графики Ганта»². Сущность их состоит в том, что в первой слева графе перечисляются разного рода работы, люди, помещения — словом, объекты планирования. А в первой горизонтальной строке указывается время в различных измерениях (в зависимости от поставленной задачи): годы, месяцы, дни и т. д. Горизонтальные линии разных видов, проведенные слева направо, отмечают плановую продолжительность работ. Пунктирными линиями другого типа отмечают фактическую продолжительность этих работ. Такой график является и средством контроля. График строится на бумаге или, лучше, на плотном картоне. Размеры графика определяются его содержанием. Обычно бывает достаточно стандартного бумажного листа для пишущей машинки. Его можно вкладывать в еженедельники, перекидной календарь или прикреплять к столу, он как бы дополняет упоминавшиеся выше средства организации времени.

Сначала в график вносят дела, намеченные в расписании постоянных дел. В начале месяца (или семестра, года, квартала) заносят все заранее известные сведения: выходные дни, часы докладов подчиненных лиц, встречи с сотрудниками, доклады у руководителя, время постоянных заседаний, обеденные перерывы и т. п. Регулярно повторяющиеся мероприятия можно отмечать в графике цветными чернилами или карандашами. Постоянные дела удобнее не записывать, а обозначать какими-либо условными знаками или теми условными обозначениями, какие применялись в карточке учета времени (см. рис. 2 на стр. 67).

По возможности надо стремиться выделить периодические работы, имея при этом в виду, что многие из них, обычно выполняемые как неперiodические, у хорошего организатора личного времени легко превра-

¹ С правилами построения графиков можно ознакомиться в уже упоминавшейся работе Шмидта.

² О графиках Ганта написано в книге «Организация производства на промышленных предприятиях США», т. II. Изд-во ИЛ. 1961.

ГРАФИК РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ т. ИВАНОВА И.И. НА 1930 год											
Дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	и т. д.
Отметки о текущем дне											
Часы 9-10			▲	Петров	●	Поездка на ф-ку		▲	Петров	●	
10-11				Сидоров		То же			Сидоров		
11-12				Кац		То же			Кац		
12-1	■	■		■	■	■	■	■	■	■	
1-2				▨			Заседание в ЦРК		▨		
2-3					▩		То же			▩	
3-4	▨	▨			▩	▨	▨			▩	
Вечер		4-6 экон. комиссия			■					■	

Условные обозначения:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ■ Перерыв на завтрак | ▨ Доклад у руководителя предприятия |
| ▲ Выходной день лица, чье время распределяется | ▩ Заседание правления |
| ● День, в который присутствуют все сотрудники | ■ Заседание партячейки |
| ▨ Доклад подчиненных сотрудников | ▨ Прием посетителей |

Рис. 10. График распределения рабочего времени.

условий работы. Например, я долгое время вполне обходился графиком на месяц и еженедельником.

Чтобы легче было в случае надобности переносить невыполненные дела на графике, все записи лучше делать карандашами и отмененные мероприятия стирать. Для людей, у которых задания меняются редко, графики очень удобны даже и при отсутствии всяких других средств. Во всяком случае, они значительно удобнее «перекидки».

Как легко заметить, и графики, как техническое средство организации времени, не решают проблему планирования не привязанных к срокам дел и далеки от идеала, когда речь идет о невыполненных делах, так как их приходится и стирать, и переписывать на новые дни. Поэтому параллельно всем этим средствам приходится вести расписание «бессрочных» дел, а потом вписывать их в графики, еженедельник и т. п., периодически просматривая это расписание. Радикальное решение проблемы дает описанная ниже картотека оперативной работы.

Тем не менее указанных средств (в различных комбинациях) вполне достаточно для удовлетворения запросов значительного круга работников. Удачна, например, комбинация — график плюс календарная книжка. График дает общую картину, а в книжке ведутся подробные ежедневные записи. Следовало бы наладить выпуск таких книжек с заранее отпечатанными графиками на каждый месяц. Хорошо бы иметь в книжке по два экземпляра графика, причем один отрывной, для размещения на рабочем столе. Тогда в график можно было бы заносить только ссылки на книжку, в которой сделана подробная запись. Заполнение таких заранее заготовленных графиков занимает мало времени.

Распределение времени в текущей оперативной работе

В практике большого числа работников аппарата управления обычно бывает очень много дел, которые не привязаны к определенным срокам в течение дня, или дел, которые нельзя сразу привязать к какому-либо числу, хотя и известно, что их надо сделать в

течение недели, декады, месяца. Часто приходится переносить дела с одного дня на другой потому, что их не удалось почему-либо закончить. Например, оперативный работник должен был в течение дня провести 5—10 телефонных переговоров, но кое-кого он не застал, кое-кто сразу не ответил, а попросил позвонить завтра с утра и т. д. Кроме того, работнику обязательно надо в течение дня съездить на два предприятия, а еще два желательно посетить сегодня или в ближайшие дни и т. д. Все эти работы трудно включить в график, так как одни придется часто переписывать на другие дни, другие же лишь условно можно записать на какой-то час (ведь безразлично, поговорите ли вы по телефону в 11 или в 12 часов, вы делаете это, когда освободится время), третьи вообще нигде записать. Словом, сам характер работы зачастую делает малоэффективными описанные выше технические средства планирования времени.

Для таких работ создано значительное количество технических средств, предназначенных для рационализации распределения времени. Одно из них — картотека оперативной работы, подробно описанная Н. Г. Левинсоном. Помимо распределения времени она служит и для оперативных взаимоотношений в ходе работы.

**Картотечная
система**

Материальной основой этого метода служит картотечная система, которая по принципам своей организации, простоте и удобству как нельзя лучше соответствует идеям научной организации труда.

Со времени Тейлора в основе всякой рационализаторской деятельности лежат: расчленение работы, предмета, явления на составные части; устранение излишних с точки зрения конечного результата звеньев; оптимальное сочетание оставшихся составных частей. Карточки наиболее приспособлены для фиксации этих составных частей, сортировки, классификации, устранения ненужного, рационального сочетания оставше-

Надо одно и то же дело начинать несколько раз, до тех пор, пока мы не доведем его до конца, до поставленной перед собой цели.

Н. Н. Крупская

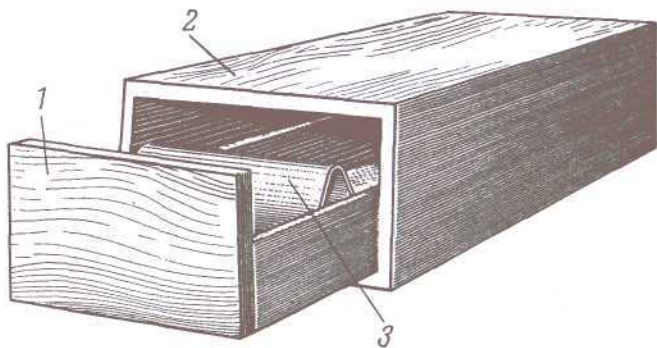


Рис. 11. Картотека: 1 — ящик, 2 — корпус, 3 — упор.

гося. Они применяются поэтому в самых различных областях знания¹.

Техника простейшего варианта картотечной системы несложна. Каждая отдельная запись — по отдельному вопросу, лицу, работе производится обязательно на отдельной карточке. Карточка — это листок бумаги, размеры которого могут быть различными в зависимости от среднего объема записей.

Для хранения карточек, заполненных и чистых, используются специальные ящики — картотеки. Картотека (рис. 11) состоит из корпуса и выдвижного ящика, имеющего специальный передвигаемый упор. Ширина и высота картотеки зависят от формата карточек, а длина определяется предполагаемым количеством карточек и требованиями удобства в работе; при длине ящика в 10 см можно хранить до 500 карточек.

Чтобы отделить различные группы карточек, вовсе не обязательно для каждой из них заводить особый ящик. Это можно сделать и в одном ящике с помощью специальных карточек-разделителей, которые вырезают из более плотной бумаги. Лучше иметь

¹ Например, очень удобно записывать слова иностранного языка на одной, а родного на другой стороне карточки. Комплект таких карточек можно просматривать в любом порядке (с родного, или с иностранного, или попеременно) и таким образом значительно быстрее заучивать слова. Этим можно заниматься и в автобусе, во время перерыва в работе и т. д.

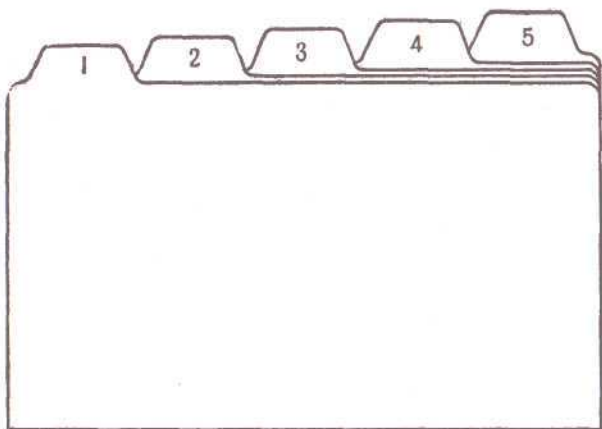


Рис. 12. Карточки с тебами.

комплект разделителей разных цветов. От обычной карточки разделитель отличается и по форме: над верхним срезом имеется особый выступ, который называют «тебом». Удобнее выступы на комплекте раздели-

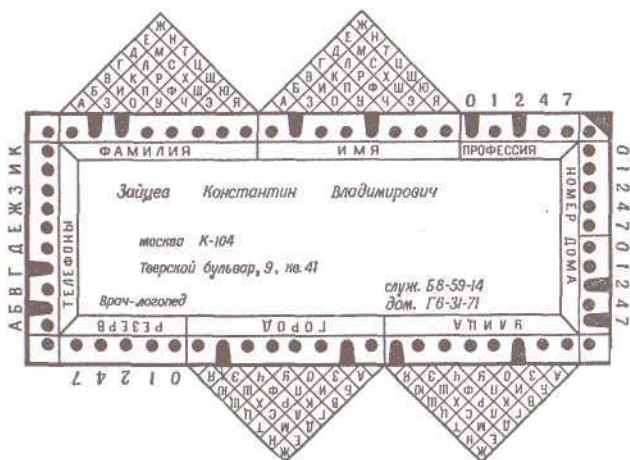


Рис. 13. Одна из разновидностей перфокарт с расшифровкой вырезом.

телей располагать не в одном месте, а вдоль всего верхнего среза карточки (рис. 12). Выступы разделителей используются для надписей или для наклейки уже заготовленных ярлычков с надписями.

Такие картотеки используются и в оперативной работе, да и во многих других областях личной работы и умственного труда.

Кроме описанной существует большое число самых разнообразных типов картотек: в специальных шкафах, плоские картотеки, картотеки, составленные из перфорированных карт, из карт с вырезанными по бокам отверстиями и т. д. Их описание можно найти в специальной литературе¹.

Мы остановимся на применении самой простой картотеки, какую сможет сделать каждый, используя подручный материал. Конечно, применение, например, карт с вырезанными по бокам отверстиями (по ним можно судить о содержании записей) позволит решать значительно более сложные задачи классификации, легче находить нужную карточку (рис. 13 и 14). Но это усложняет и составление и пользование картотекой. Поэтому лучше начинать с самой простой и уже потом, при действительной необходимости и ощутимой пользе, перейти к какой-либо более сложной системе, удовлетворяющей возросшие запросы и соответствующей условиям и особенностям конкретной работы.

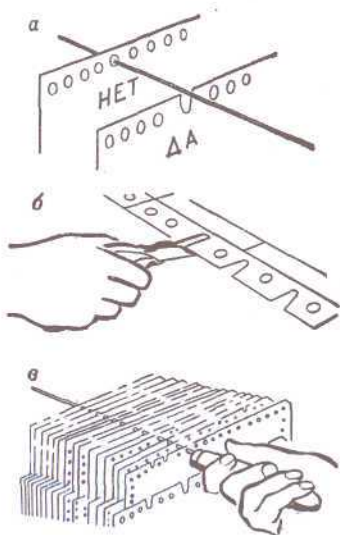


Рис. 14. Использование перфокарт в картотеке.

¹ «Перфорированные карты и их применение в науке и технике» под редакцией Р. С. Кейси, Перри, Берри, Кента. М., Машгиз, 1963 (перевод с английского).

Для планирования и распределения времени в процессе оперативной работы можно использовать описанную выше простейшую картотеку. Наиболее удобен формат карточек 74×105 мм. Соответствующего размера должен быть и ящик. Картотеку можно хранить в одном из ящиков письменного стола. Карточки также можно нарезать самому из обрезков бумаги или использовать оборотную сторону машинописных листов, содержащих уже никому не нужный текст. Запас карточек хранить в конверте. Для карточек очень удобно использовать листки отрывного блокнота соответствующего формата. Блокнот можно всегда иметь с собой и вне служебного помещения — в дороге, на заседании. В крайнем случае можно соединить скрепкой комплекты — по 10—15 карточек, получив своего рода блокноты.

Картотека состоит из четырех отделов (рис. 15):

- I. Календарные задания.
- II. Задания, не отнесенные к определенным датам.
- III. Отдельные лица.
- IV. Запас чистых карточек разных цветов.

Первый раздел — «Календарные задания» — содержит 31 картонный разделитель, на выступах которых написаны цифры от 1 до 31. За каждым разделителем кладутся карточки, на которых сделаны короткие записи дел с точной фиксацией исполнения.

Те карточки, на которых сделаны записи о делах, срок выполнения которых еще не определен, помещаются во второй отдел картотеки. В нем имеется четыре раздела: неделя, месяц, квартал, будущее. За первый разделитель помещают карточки, содержащие отметки о делах, к которым необходимо вернуться в течение недели; за второй — к которым надо вернуться в течение месяца; за третий — в течение года. За четвертым разделителем помещают карточки с записями дел и вопросов, о которых следует подумать на свободе, о нужных книгах и т. п.

Чтобы регулярно, например еженедельно, просматривать карточки второго отдела, необходимо в первом отделе картотеки помещать за соответствующими чис-

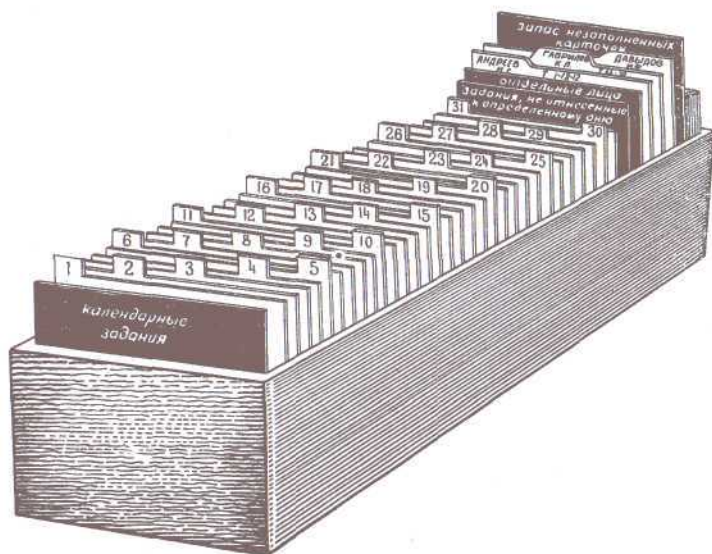


Рис. 15. Картотека оперативной работы.

лами сигнальные (лучше цветные) карточки с надписью: «Просмотреть карточки второго отдела».

В третьем отделе необходимо иметь столько разделителей, сколько лиц находится в постоянной деловой связи с работником, ведущим картотеку. В качестве лиц можно рассматривать, как принято в юридической практике, и отдельные организации. В первую очередь надо выделить непосредственных сотрудников, подчиненных, начальников.

На каждом разделителе записывается фамилия, имя, отчество лица, название учреждения и обязательно телефон и адрес. В необходимых случаях записываются и другие сведения: домашний адрес и телефон, график работы, время отпуска. Один мой зна-

Затхлым воздухом —
жизнь режем.
Товарищи, отдыхайте
на воздухе свежем.

В. Маяковский

комый — руководитель учреждения — записывал даже дни рождения своих подчиненных, чтобы вовремя поздравить. Записываются и сведения о том, где и когда можно найти данное лицо в течение недели. Разделители удобнее расположить в алфавитном порядке, чтобы не рыться во всем отделе.

В четвертом отделе хранится запас чистых карточек, чтобы зря не тратить листки блокнота, сброшюрованные карточки и не держать на столе блокнот. Здесь же хранятся карточки разных цветов и запасные разделители.

**Как работать
с картотекой**

Необходимо, чтобы на отдельной карточке была запись, относящаяся только к одному делу. По возможности надо записывать все предстоящие работы, какими бы мелкими они ни были. Ведь вовсе не обязательно обременять свой ум запоминанием таких дел. Человек для того и изобрел письменность, чтобы освободить ум для творческой работы. Вряд ли можно считать добродетелью то, что работник помнит десятки телефонов, — у него в голове остается меньше места для более существенных вещей. Возможности мозга ограничены, и, занимая его формальными сведениями, мы сокращаем то поле, которое можно использовать для творческой работы. Поэтому точная память на формальные вещи нужна работникам лишь некоторых профессий, например разведчикам. Конечно, не надо подражать некоторым ученым, которые славились своей феноменальной рассеянностью в общебытовых вопросах. Вряд ли при такой рассеянности можно быть организованным человеком и в своей специальной области (разве что она не требует организованности по своему содержанию). Идеалом должен быть не человек — телефонная книга и не человек — адресный стол, а человек творческого ума. Поэтому надо приучить себя записывать все формальные сведения, чтобы произвольно не перегружать свой ум.

На карточках, вкладываемых в первый отдел, надо обязательно записывать дату, чтобы при случайном выпадении листка не испортить дело, забыв дату. Записи должны быть экономными и лаконичными. Чаще всего в виде краткого напоминания, особенно если речь идет об известном деле. Например:

«13/XI. тел. К2-01-25

Ире

Библ. 14/XII

Взять Н. Г. Левинсон «Техника
организации личной работы»

Но в то же время лаконичность не должна превращаться в письма майя, для расшифровки которых понадобится электронная машина или методы кибернетики. Ведь не все обладают сообразительностью Остапа Бендера, который по газетному объявлению Васисисуалия Лоханкина «Сд. пр. ком. в. уд. в. м, од. ин. хол.» понял, что речь идет о прекрасной комнате со всеми удобствами, с видом на море, сдаваемой одинокому интеллигентному холостяку.

О служебных делах следует делать более подробные записи, чтобы в случае вашего отсутствия по болезни и другим причинам эти записи понял замещающий вас сотрудник. Нередко именно полная неразбериха в делах, записях, в содержимом рабочего стола делает «совершенно незаменимым» работника, обязанности которого элементарны и вполне могут быть выполнены любым другим сотрудником. Наблюдая за состоянием дел в деканатах Московского университета, ученом совете и т. п., я не раз думал о том, что вольно или невольно некоторые работники из-за собственной неорганизованности создают иллюзию своей незаменимости. Случалось, что целый факультет ждет неделю две, пока выйдет на работу технический секретарь ученого совета, так как руководители в свое время не научили и не потребовали от него соблюдения такого порядка в делах, чтобы любой заместитель разобрался и в столе и в папках за час-два. Я был свидетелем того, как один аспирант более месяца сидел без прописки и общежития в Москве только потому, что представление о зачислении его в аспирантуру лежало в Министерстве высшего образования, ожидая возвращения из отпуска инспектора, в бумагах которого никто не мог разобраться.

Ежедневно, придя на работу, прежде чем приступить к какому-либо делу, надо просмотреть все карточки, лежащие за сегодняшним числом, сгруппировать их в предполагаемой последовательности выпол-

нения и поместить впереди первого отдела. Вечером карточки с записями о выполненных делах возвратить за это число, а невыполненные распределить по новым датам. Если за сегодняшним числом стоит сигнальная карточка — просмотреть отдел второй.

После того как задание выполнено, карточку можно уничтожить. Но лучше сделать на ней отметку о выполнении и в специальном ящике хранить в конвертах месячные комплекты таких карточек, а так как на них есть числа, то получится очень полезный и исключительно полный архив. Использовать его можно по-разному: для анализа своей работы, составления разного рода отчетов, получения справок и т. п. Если на карточке стоит несколько дат, то это будет означать, что выполнение дела или откладывалось, или на него было затрачено несколько дней.

Просматривая карточки второго отдела, надо пытаться определить даты выполнения, надписать эти даты и переставлять карточки в первый отдел. Если еще нельзя определить точный срок, то карточку оставляют во втором отделе до следующего просмотра. Сигнальные карточки лучше помещать дважды в неделю, например по понедельникам и четвергам. Следует стремиться перенести карточку из тематического плана в календарный.

В карточку можно включать не только эпизодические разовые задания, но и постоянные. Для этого кубики и треугольники с графика постоянных работ надо увеличить до размеров карточек разных цветов (чтобы отличить постоянные дела от разовых). Например, еженедельно в понедельник доклад у руководителя в 11.00. Заготавливаем карточку, положим, красного цвета с соответствующей надписью и ставим ее за ближайшее число месяца, соответствующее понедельнику. После того как этот день прошел, переставляем эту же карточку за другой понедельник и т. д. Такие же карточки заготавливаются для всех постоянных дел. Операции с карточками постоянных заданий напоминают манипуляции с сигнальными карточками-напоминателями. Для наглядной картины загрузки месяца рядом с картотекой полезно иметь и график.

Если надо работу делать ежемесячно, но точная дата не установлена и дается своего рода «вилка»,

можно иметь и такие карточки: «Ежемесячно, 20, не позднее 25, представить отчет». Эту карточку ставят за разделитель с цифрой 20 и передвигают, пока работа не будет выполнена. Карточки такого рода тоже лучше делать цветными. Это нечто среднее между постоянным заданием и не привязанным к определенному сроку делом. На постоянных карточках (их лучше делать на плотной бумаге) регулярно делаются отметки о каждом выполнении (например, о каждом состоявшемся заседании). Это нужно для учета работы.

К карточкам третьего раздела следует обращаться в том случае, когда:

- 1) пришел (или позвонил) человек, фамилия которого стоит на одном из разделителей;
- 2) при письменном обращении к нему или перед предстоящим телефонным разговором;
- 3) перед посещением одного из указанных лиц или при случайной встрече с ним (если картотека с собой).

Естественно, что все сказанное выше относится и к организации, занесенной в этот отдел.

За прокладки третьего отдела целесообразно помещать так называемые карточки заданий специальной формы — формата А₇ и А₆.

Задание № _____

Кем дано		Кому дано	
Когда дано	Срок выполнения	Когда получено	Когда возвращено
Содержание задания		Содержание исполнения	

Такие карточки следует заготовить заранее. Хорошо сброшюровать их по три со вставленной копиркой. Заполнив три карточки сразу, один экземпляр ставим в первый отдел — к определенному числу, второй — в третий отдел — соответствующему лицу, третий экземпляр лучше передать исполнителю. Это очень дисциплинирует работников, получивших листок.

Карточки такого формата можно отпечатать заранее в типографии для всего учреждения. При этом следует учесть, что на них можно записывать и другие дела, например заметки о телефонном разговоре, поэтому они могут служить для всей картотеки.

Очень важен вопрос о том, следует ли носить картотеку с собой. Если она небольшая и вмещается, например, в папиросную коробку или портсигар, то целесообразно. Если же велика, то надо всегда иметь с собой комплект чистых карточек, чтобы заполнять их по мере возникновения дел и потом помещать в картотеку.

Карточки, относящиеся к числам следующего за календарным месяца, собираются в конце первого отдела и распределяются в картотеке в первый день нового месяца после извлечения карточек с выполненными делами. Чтобы отметить сегодняшний день, лучше иметь специальную закладку.

При умелом использовании картотека заменяет почти все другие средства распределения и планирования времени. Единственный ее недостаток — отсутствие наглядности — можно компенсировать, заведя какой-либо график.

Надо привыкнуть иметь при себе карточки и сразу все записывать: вам ли дано задание, или вы его даете.

Чтобы потом не думать: что-то я хотел записать, да никак не вспомню.

Фиксировать на карточках надо все дела, чтобы не хранить в записной книжке какие-то дополнительные записи.

Надо правильно помещать карточки за разделителями картотеки.

Надо своевременно просматривать карточки и на сегодня, и в других разделах картотеки.

Ведя беседу, на собрании, в кабинете у начальника — нигде не стесняйтесь сразу записывать задания на карточки.

Картотека — очень удобное средство, но она значительно сложнее других, и для ведения ее требуется больше времени. Поэтому вести ее следует только при действительной потребности в этом, а в других случаях обходиться более простыми средствами.

Немая справка

Сотруднику любого учреждения в течение дня приходится давать очень много ответов на вопросы справочного характера: где размещается тот или иной отдел, о фамилии и инициалах того или иного начальника, о часах приема, телефонах, каких-либо правилах оформления дел и т. п. Десятки, а то и сотни молниеносных справок подобного рода сильно затрудняют работу, требуют значительного времени, отвлекают от дела. Уставший и раздраженный задержками в работе, человек начинает отвечать односложно, непонятно, чем вызывает новые расспросы. Иногда он отвечает, не вникая в суть дела, отправляет посетителя не туда, куда следует, получает упрек в бюрократизме и раздражается еще больше.

Для экономии времени чрезвычайно полезно организовать в учреждении диспетчерский отдел, а в отделах выделять дежурного сотрудника, который должен подходить сегодня к телефону и говорить со всеми посетителями. К рабочему месту этого работника прикреплять транспарант: «Дежурный. Со всеми вопросами обращайтесь сюда». Деятельность диспетчера, во много раз упрощая работу всех остальных сотрудников, сокращает и время, затрачиваемое посетителями¹.

Диспетчер не только выдает формальные справки, но и вникает в дело посетителя, определяет, к кому из сотрудников следует обратиться и когда. Вообще таким диспетчером мог бы быть хороший секретарь директора, но обычно на секретаря смотрят скорее как на сотрудника, призванного соединять по телефону, подкладывать бумаги, разбирать почту и изредка быть машинисткой.

Справочная и информационная работа значительно ускоряется, если использовать ряд технических средств. Наиболее простое из них, доступное в личной работе, известно под названием «немая справка». Немая справка — это объявления и плакаты с ответами на наиболее типичные вопросы.

¹ Посетитель — это не только случайный гражданин. Это и командированный, работник соседнего отдела, сотрудник другого учреждения и т. д.

Уже возле справочного отдела или сотрудника, дающего справки, а еще лучше у входа в учреждение надо вывешивать соответствующее объявление: где можно получить справки, чтобы посетитель не ходил по комнатам, разыскивая справочное окно.

С немой справкой каждый сталкивался не раз. Например, в нотариальной конторе вывешены образцы заполнения документов, а на вокзале — расписание поездов. В последнее время в Москве появились надписи на остановках автобусов об интервале движения в минутах. Не говоря уже о том, что это скорее пожелание и мечта руководителей транспорта, чем соответствующие действительности цифры, для этих целей можно использовать лучшую форму немой справки, применяемую в ГДР. В Берлине интервалы движения автобусов больше, но зато написаны часы и минуты остановок, как на железной дороге. Водитель отвечает за соблюдение этого расписания. Не надо бесполезно торчать в ожидании автобуса, неизвестно когда прибывающего, утешаясь надписью о пятиминутном интервале, а можно подходить к заранее известному времени. Конечно, в этом случае приходится так организовать движение, чтобы не менять графики чаще чем раз в полгода, год.

К сожалению, в учреждениях, особенно в органах управления, немая справка используется слабо, а то и совсем ее нет. Редко увидишь у входа в учреждение объявление о размещении отделов, а перед входом в отдел — список сотрудников. Чаще всего такой список, отпечатанный еле заметным шрифтом, лежит под стеклом у работника, а не висит там, где ему следовало бы, у входа в учреждение или отдел. От такой «секретности» страдают советские граждане, сотрудники других учреждений, тратящие массу времени на всяческие выяснения и мешающие работать делопроизводителям и инструкторам. Это пережиток тех бюрократических, чиновничьих времен, когда каждое учреждение проти-

Мойте окна,
запомните это,
окна — источник
жизни и света.

В. Маяковский

вопоставлялось народу, а каждый «просочившийся» посетитель был потенциальным врагом.

Учреждения без справочных столов, без схем отделов больше похожи на оборонительные сооружения, единственной задачей которых является отбить натиск врагов. А ведь это органы общенародного государства, которые должны радоваться тому, что к ним часто приходят трудящиеся, и гордиться своей тесной связью с массами.

Но и там, где немая справка используется, например на почте, она зачастую составляется неверно: мелким шрифтом, с многочисленными и многословными примечаниями. Получается, что легче спросить что-то у первого попавшегося сотрудника, чем перечитывать целые панели, на которых Министерство связи переписывает инструкции о порядке приема посылок, переводов и расчетов за них. За время чтения этих плакатов можно приобрести вторую профессию — почтового служащего. Такие «справки» нужны не столько посетителям, сколько самим сотрудникам почты. А ведь справка должна быть скорой. Детали можно узнать и потом — при отправлении письма или посылки. Выбрать то, что действительно следует вынести на немую справку и какими изобразительными средствами это сделать, — это большое искусство, а переписать инструкцию, даже на зеркальное стекло, — дело нехитрое. Отрадное впечатление в этом отношении производит холл в ЦСУ, хотя и там нет схемы отделов и управлений.

Особенно остро чувствуешь необходимость в немой справке, когда шествуешь по коридорам какого-нибудь давно построенного здания с переходами и закоулками, или в здании, которое занимают десятки учреждений.

У немой справки есть немало средств, которые можно и нужно использовать в личной работе. Смысл таких справок — дать ответы на наиболее типичные

Режим времени — первый шаг.

Составление плана — второй.

Борьба за выполнение плана — третий и решающий на пути действительной рационализации расходования своего и чужого времени.

А. Гостев

вопросы, обращаемые к вам лично. Например, правильно поставлены возле кассиров, продавцов, водителей ярлычки с их фамилиями и инициалами. Кстати, надо писать не инициалы, а имя и отчество, чтобы можно было обратиться к продавцу по-человечески.

Такие ярлычки очень полезно иметь и в большинстве органов управления — на дверях кабинетов или на кромке столов. Полезно вписать в них должность, часы работы, часы приема, время перерыва. Если это дополнено у входа в отдел должностной схемой, указывающей, кому подчинен работник, и функциональной схемой, указывающей его основные обязанности, то работа и отдела и сотрудника сильно упростится (рис. 16 и 17).

Очень важно иметь систему информации об отсутствии работника. Иной раз видишь бумажку: «Ушел на обед», но это мало что дает. Надо заготовить транспарант: «Ушел на обед тогда-то, будет тогда-то», и вписывать карандашом соответствующие часы (если они постоянны, написать их заранее). Это будет уже не отписка, а информация. Между отпиской и информацией такая же разница, как между бюрократом или некультурным работником и полноценным советским служащим.

Журнал отсутствия, который ведется в некоторых отделах, малопригоден для справки, он скорее предназначен для контроля за сотрудниками. Записи при уходе делаются не всегда, да и то лишь в случае длительной отлучки в другое учреждение. Выходя из комнаты по делам внутри своего здания, обычно мимоходом сообщают соседу: пошел в такой-то отдел, а то и вовсе никому ничего не говорят. Это даже воспринимается как аргумент: раз куда-то ушел и ничего не сказал, значит, где-то здесь и скоро вернется.

Наиболее типичный ответ, который можно услышать на вопрос по телефону о том или ином сотруднике: «Где-то здесь, позвоните еще». Ясно: тот, кому сообщено, куда вышел интересующий вас человек, или забыл, что ему было сказано мельком, или сам куда-то вышел. Даже если он записал сообщение соседа, запись надо искать, чтобы ответить, например, на телефонный вопрос. А это редко делает тот, кто отвечает вместо отсутствующего.

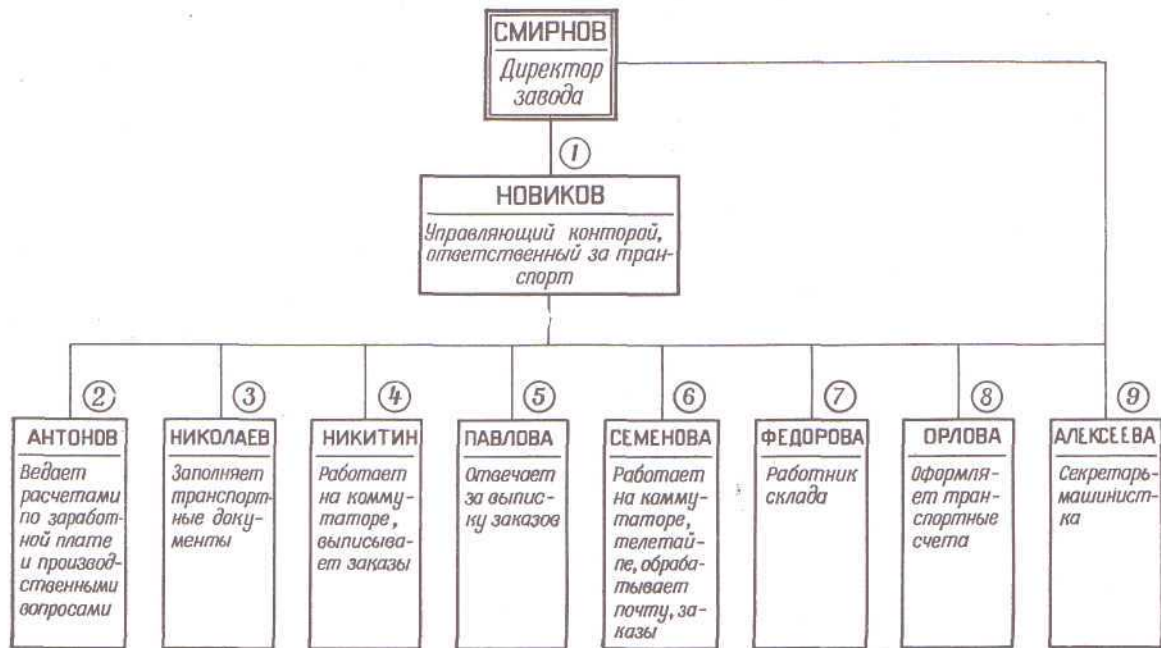
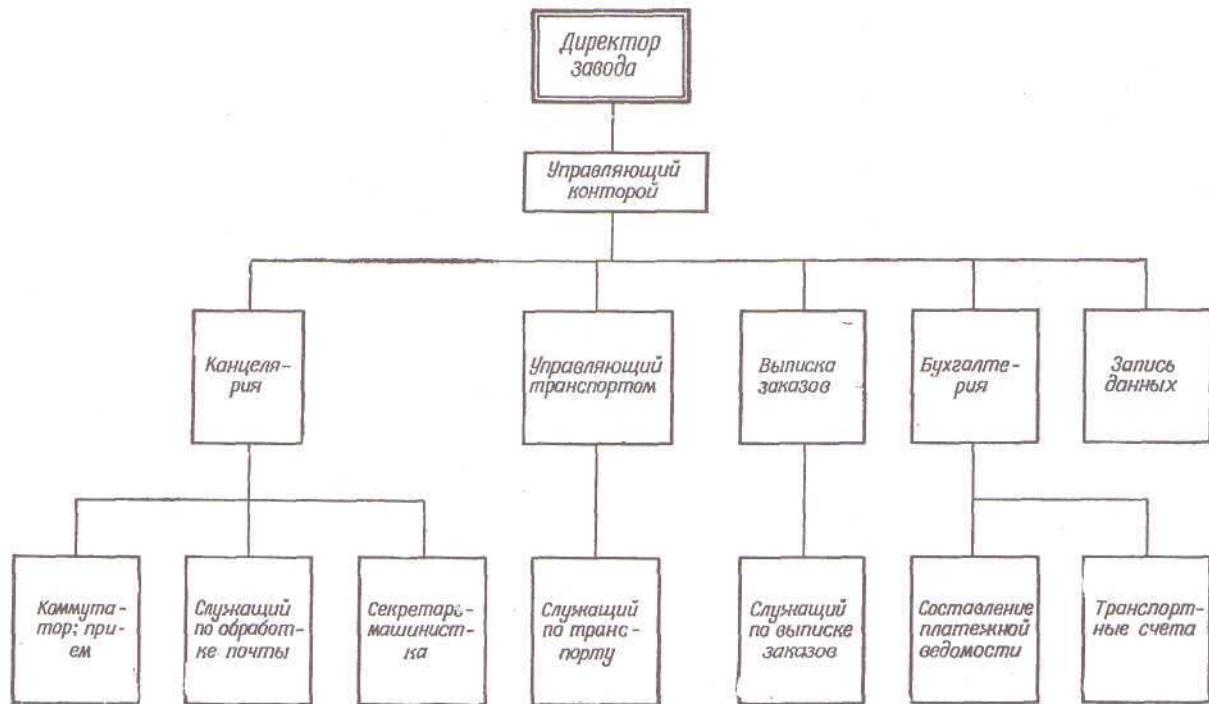


Рис. 16. Должностная схема отдела.



Неупорядоченность с информацией об отсутствии — одна из причин больших затрат времени и неразберихи. Вошло даже в норму, что начальник, уходя, не сообщает, куда он идет. «Не твое, мол, дело знать, где я и что делаю. Твое дело подчиняться». И подчиненный считает недопустимым спросить его об этом, так как сию дерзость могут счесть нарушением субординации. А на звонки отвечает: «Ушел, ничего не сказал, он мне не докладывает». И плохо, что не докладывает! Это элементарное бескультурье, пережиток чиновничества. От человека, дающего такие ответы, так, кажется, и веет духом столоначальника или думного дьяка, а уж никак не учреждения, где все сотрудники выполняют общее дело.

Самое простое и наглядное — набор аншлагов индивидуального пользования. Их делают из картона размером 200×75 мм с идентичными надписями с обеих сторон о наиболее вероятных причинах отсутствия: ушел обедать; ушел к руководителю; нахожусь в зале заседаний; собрание в ... комнате; выходной; отпуск; болен и т. д. Такие аншлаги можно типографски изготовить для всех сотрудников.

На аншлагах с постоянным местом отлучки (например, кабинет руководителя) указать номер комнаты, этаж, номер телефона. Набор аншлагов каждый сотрудник хранит в столе, а при уходе прикрепляет к стене или спинке стула, чтобы посетителю или отвечающему по телефону сотруднику было видно издали и не надо было подходить к рабочему месту. Удобство аншлага: быстрота его употребления, не надо делать записей, на которые тратишь дополнительное время. Однако возможности постоянных аншлагов очень ограничены: на них невозможно отмечать время ухода и вероятного возвращения, нельзя иметь аншлаги для нестандартных и индивидуальных отлучек. Эти надписи приходится делать на чистом аншлаге карандашом, а потом стирать. Но такие записи не наглядны, издали их не увидишь.

Поэтому обычно на аншлагах надписей не делают, а дополняют аншлаги специальным блокнотом листков по пятьдесят, который оставляют на столе или вешают рядом с аншлагом. Там записывают время ухода, время ожидаемого прихода, телефон, по которому вас

можно разыскать. Листки такого блокнота можно специально разграфить, чтобы просто проставлять часы и минуты. Очень важна графа: «Возможность отклонения в сроке возвращения» — 5 минут, например, или 15 — это существенно для посетителя.

Время ухода	Время прихода	Телефон, комната	Возможность отклонения в сроке возвращения

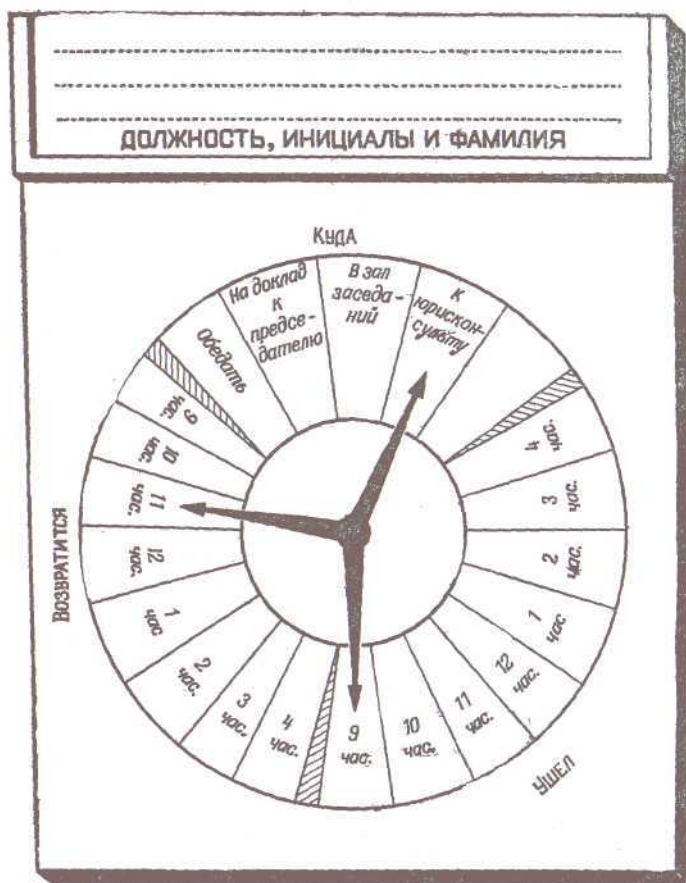


Рис. 18. Часы-указатель.

Такие блокноты тоже можно заказать в типографии для всех работников. Используемые листки при возвращении отрывать. Если отлучился, а соответствующего аншлага в наборе нет, надо иметь специальный аншлаг: «Смотри блокнот». Там будет указано место отлучки.

Очень удачное приспособление — индивидуальные часы-указатель. Их вычерчивают на плотном картоне. На булавке закрепляют три туго вращающиеся стрелки. Сверху циферблата указывают фамилию, имя, отчество, должность, отдел, телефон. Окружность часов делят на три сектора и надписывают их: «Куда», «Ушел», «Возвратится» (рис. 18). Секторы «Ушел» и «Возвратится» разделяют на столько часов, сколько длится рабочий день, а каждый час делят на четыре отрезка (четверти часа). Например, оба сектора разбиты на часы от 9 до 17 с дробными делениями. Одна стрелка устанавливается на время ухода, вторая — на время прихода.

Третий сектор разбит на столько подсекторов, сколько имеется мест постоянных отлучек. Это как бы уменьшенные аншлаги, на которых сразу указывается и место отлучки, и адрес комнаты, и этаж, и телефон. Кроме этих надписанных подсекторов имеется один

УКАЗАТЕЛЬ МЕСТОНаХОЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА		
СОТРУДНИКИ	место- нахождение	Время возвращения
РОХМАН Х.Е.	На докладе у председателя	2 час.
ПЕТРОВ И.Ф.	На месте	
СЕРГЕЕВ К.П.	На месте	
ФЛОДЕН С.М.	Выходной день	
МАНУИЛОВ К.К.	На заседании	не возврат.
СЕМЕНОВ П.К.	На месте	
БИМБИН А.Е.	Выходной день	
И Т. Д.		

Рис. 19. Доска-указатель.

Требовать, чтобы на ту или иную работу тратилось больше силы, чем это абсолютно необходимо, — значит быть расточительным.

Г. Форд

свободный, куда прикалывают кнопками чистую бумажку с надписью о таком месте отлучки, которое не записано в других подсекторах, и все координаты этого места. Это как бы листок блокнота. Третья стрелка устанавливается на один из подсекторов.

Часы-указатель можно вывешивать над своим столом при уходе. Они заменяют все другие средства немой справки об отсутствии. Такой указатель прост в употреблении и практически отвечает на все вопросы посетителя.

Чтобы посетитель не отвлекал сотрудников, целесообразно на двери у входа в отдел вывесить особую доску со списком всех сотрудников (фамилии, имена, отчества). Так как должность порой мало что говорит посетителю, надо указать и обязанности. На доске делаются окошечки, в которые сотрудники вставляют бумажки с указанием места нахождения, времени ухода, времени прихода.

Доска имеет форму, показанную на рис. 19. Это своего рода коллективная справка. Очень хорошо такую схему совместить с упоминавшимися выше должностными и функциональными схемами. Для этого под каждым квадратом этих схем надо иметь окошечки для указания местонахождения, времени ухода, времени прихода. Ничего страшного не будет, если такая доска займет целую дверь. Эстетически это, право же, не хуже, чем какая-нибудь надпись вроде «Укрпромтехснабсбытотдел».

Из разных видов немой справки надо выбирать ту, которая наиболее эффективна и для составляющего ее, и для адресата. Если же чтение надписей займет больше времени, чем предполагаемая отлучка, то рационализацией тут и не пахнет, ибо нарушена самая идея рационализации.