

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №3, Том 10 / 2018, No 3, Vol 10 <https://esj.today/issue-3-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/81ECVN318.pdf>

Статья поступила в редакцию 12.05.2018; опубликована 01.07.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Резник С.Д. Записывать или запоминать? Практические советы руководителю // Вестник Евразийской науки, 2018 №3, <https://esj.today/PDF/81ECVN318.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Reznik S.D. (2018). To write down or remember? Practical advice to the head. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(10). Available at: <https://esj.today/PDF/81ECVN318.pdf> (in Russian)

УДК 33

**Резник Семён Давыдович**

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Пенза, Россия  
Заведующий кафедрой «Менеджмент»  
Доктор экономических наук, профессор  
Заслуженный деятель науки Российской Федерации  
E-mail: [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru)

## Записывать или запоминать? Практические советы руководителю

**Аннотация.** В статье даётся сравнительный анализ результативности фиксирования планов, мыслей, решений руководителя на бумаге или в электронном виде и его попыток запомнить, держать всё это в голове.

В частности, рассматривается отношение к этой проблеме успешных деловых людей, анализируются достоинства и эффективные инструменты для оперативного планирования в письменном (или электронном) виде: форма планирования рабочего дня руководителя и записи в еженедельнике и записных книжках менеджера.

Показано, что попытки многих деловых людей держать информацию: планы, мысли, идеи, телефоны и др. в памяти, не фиксируя их на бумаге или в электронной форме, приводят к значительным потерям времени, снижению эффективности личной деятельности руководителей. Планирование дел руководителя в письменной (электронной) форме даёт руководителю ощутимые преимущества. Фиксирование дел и задач на каждый день задаёт тон эффективной системе личной организации руководителя.

Особое внимание уделено размещению записей и их визуализация, в том числе на стенах кабинета руководителя (что является многоплановым средством самомотивации и психологической разгрузки руководителя, повышения его уверенности, эффективной ориентации на приоритеты), в личном еженедельнике и в записных книжках.

При этом обращено внимание на полезность и систему сохранения записей как семейной или корпоративной памяти, а также на вред их излишней детализации.

**Ключевые слова:** фиксирование на бумаге или в электронном виде; попытки всё запоминать; планы; решения; мысли; руководитель; визуализация записей

*Даже бледные чернила лучше самой хорошей памяти*

*Пословица*

Любой ответственный человек, хоть раз испытавший муки вспоминая, что ещё ему надо сделать, поручится за справедливость правила: записывать предстоящие дела, полезные мимолётные мысли и идеи, номера телефонов и др.

Томас Корли, американский исследователь, посвятивший пять лет изучению особенностей успешных людей, пришёл к интересному выводу: богатство и успех имеют мало общего с везением и удачей, а практически целиком зависят от привычек людей. Оказалось, что привычки богатых и бедных людей существенно отличаются. В данном случае отметим одно существенное отличие: если 81 процент богатых людей планируют свои дела письменно, то среди бедных таких людей оказалось всего 9 процентов [28].

«Память не может удержать фактических мелочей. Она удерживает общее впечатление от фактов. Место мелочам не в головах, а в справочных книгах», – писал известный философ-материалист Николай Гаврилович Чернышевский.

Я, например, почувствовал преимущества фиксирования своих планов на бумаге давно. Записи позволяли мне думать, спорить с собой, вносить коррективы, увязывать события между собой [19, 24].

Когда мы принимаемся за формулирование своих целей, перед нами сразу же встают вопросы, на которые предстоит ответить.

- Каких целей мы хотим достичь?
- Согласуются ли они между собой?
- Существует ли так называемая главная цель и определенные промежуточные цели на пути к ней?
- Знаем ли мы, что сами можем сделать для этого (сильные стороны) и над чем нам еще надо работать (слабые стороны)?

Постановка цели требует выразить в чётких формулировках явные и скрытые потребности, интересы, желания и задачи, а также сориентировать свои действия на эти цели и их выполнение.

Без сформулированных целей отсутствует критерий оценки, по которому можно было бы измерять полезность затрат своего труда и времени.

Постановка целей, фиксирование перспективных идей, мыслей означают взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто.

В статье исследуется проблема повышения эффективности деятельности руководителя. В частности, рассматриваются инструменты и способы использования записей как средства экономии и лучшего использования времени. Анализируются преимущества планирования своей деятельности в письменном виде, формы ведения записей: планы на день, на неделю, на месяцы и годы, планирование жизни и приоритетов деятельности.

Особое внимание уделено размещению записей и их визуализации, в том числе на стенах кабинета руководителя, в личном еженедельнике и в записных книжках.

При этом обращено внимание на полезность и систему сохранения записей как семейной или корпоративной памяти, а также на вред их излишней детализации.

### Обзор литературы

Марк Х. Маккормак в известной книге «Чему не учат в Гарвардской бизнес-школе» рассказывает об исследовании, проведенном в Гарварде в 1979-1989 годах [17]. Студентам старшего курса задали вопрос: «Ставите ли Вы чёткие, письменно оформленные цели на будущее?»

Оказалось, что только 3 % опрошенных имели такие, письменно зафиксированные цели, 13 % имели цели, но не записывали их, 84 % не имели никаких конкретных целей, кроме как окончить университет и окунуться в летние развлечения.

Через 10 лет, в 1989 году, учащиеся этого курса были опрошены снова. Оказалось, что 13 %, имевшие цели, хотя и не записывавшие их, зарабатывали в среднем вдвое больше, чем 84 % опрошенных, не имевшие никаких целей.

Но самое потрясающее заключалось в том, что 3 %, письменно фиксировавшие свои цели, зарабатывали в среднем в 10 раз больше, чем остальные 97 % в сумме.

Письменное изложение какой-либо идеи – это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговорах и мыслях можно, часто не отдавая себе в этом отчета, высказывать и представлять всякого рода предположения. Когда же человек излагает свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает его вникать в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого. К тому же, письменное написание – своего рода обещание. От него труднее отказаться. Как гласит хорошая русская пословица: «Что написано пером, не вырубишь топором».

Цель мотивирует. В книге Йорга Кноблауха и Хольгера Вёлтге «Управление временем» приводится такой интересный случай [12].

«Утром 4 июля 1952 г. над всем калифорнийским побережьем простирался туман. 34-мя километрами западнее, на острове Каталины, в воду вошла 34-летняя женщина, собираясь плыть в сторону Калифорнии. Она решила стать первой женщиной, преодолевшей это расстояние. Ее звали Флоренс Чадвик. Она была уже известна как первая женщина, переплывшая пролив Ла-Манш в обоих направлениях. Вода была просто ледяная, а туман – настолько густой, что Флоренс едва могла различать сопровождавшую ее лодку.

Миллионы людей наблюдали за ней по телевизору. 15 часов спустя Флоренс, совершенно ооченевшая от холода, попросила, чтобы ее вытащили из воды. Плыть дальше она была не в состоянии. Ее мать и тренер, плывшие в лодке рядом с ней, сказали, что берег уже совсем близко. Они уговаривали Флоренс не сдаваться. Несколькими часами позже, когда Флоренс согрелась, она испытала шок от своей неудачи. Ее вытащили из воды всего в полумиле от калифорнийского побережья!

Один репортер спросил ее: «Скажите, пожалуйста, мисс Чадвик, что помешало вам проплыть эти последние полмили?» «Мне помешал туман, – ответила она. – Если бы только я смогла увидеть землю, я бы справилась. Когда человек не видит своей цели, он уже не может больше плыть...».

Она потеряла из виду свою цель, поэтому сдалась прежде, чем достигла ее. То же самое происходит ежедневно со многими людьми во всевозможных жизненных и профессиональных областях.

Отсюда вывод: цели, идеи, мысли надо записывать. В разработанной нами линейке еженедельников [6] на оборотной стороне формы плана каждой недели есть специальная колонка «Перспективные идеи». Но, даже если под рукой нет еженедельника (что маловероятно для организованного и делового человека), то, во всяком случае, ручка и блокнот (или хотя бы лист бумаги) у делового человека всегда должны быть под рукой. А потом уже этот лист с какой-то целью или идеей ляжет в определенное для других подобных листов место.

В институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства в течение многих лет каждый студент бакалавриата, магистратуры и аспиранты пользуются разработанными нами и в последние годы издаваемыми столичными издательствами еженедельниками: студента, магистранта, аспиранта. Для менеджеров и предпринимателей, а также преподавателей вузов мы разработали специальные еженедельники. Они включают специальные страницы, предусматривающие возможность письменного фиксирования плана жизни и профессиональной карьеры своего владельца [21, 22].

### Методические подходы

Исходными материалами для статьи послужили опубликованные книги и научные статьи о пользе фиксирования на бумаге или в компьютерах и сотовых телефонах полезной информации, которая может выпадать из человеческой памяти.

Кроме того, проанализированы результаты опроса более 400 студентов 13 государственных университетов, предоставляющих 5 федеральных округов Российской Федерации, а также использованы примеры из многолетнего личного опыта управленческой деятельности автора статьи.

### Результаты исследования

1. *Достоинства планирования в письменном виде.* Полезность планирования ежедневной работы в письменном виде ярко иллюстрирует происшествие с выдающимся в свое время менеджером Чарльзом Швабом. Об этом в своей известной книге написал Дейл Карнеги [10]. В бытность свою президентом сталелитейной компании г. Бетлхема он обратился к консультанту Иву Ли с необычной просьбой: «Научите меня успевать делать как можно больше дел за то время, которым я располагаю, и я вам заплачу за это любой гонорар, какой вы только потребуете».

Протянув Швабу листок бумаги, Ли сказал: «Напишите наиболее важные дела, которые вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их в порядке убывания важности. Когда вы придете утром, сразу же начните с дела № 1 и не откладывайте его до тех пор, пока не закончите. После этого перепроверьте порядок важности и приступите к делу № 2. Если какое-либо дело займет у вас целый день, не обращайтесь внимания. Не отступайте от него, если уверены в том, что оно наиболее важное. Если вы не закончите все дела, пользуясь этим советом, возможно, вы и не сможете закончить их и при помощи любого другого метода. Но при отсутствии системы вы вообще не сможете решить, какое дело наиболее важное. Прибегайте к этому правилу каждый рабочий день».

Через несколько недель Шваб выслал Ли чек на 25 тыс. долл. и записку, в которой сообщал, что преподанный ему урок был самым выгодным из всех, которые он когда-либо получал. Благодаря совету Ли сталелитейная корпорация г. Бетлхема за 5 лет превратилась в крупнейшее производство, а Ч. Шваб заработал 100 млн долл. Позже друзья Шваба спрашивали

его, почему он заплатил столь высокий гонорар за столь простую идею? Шваб ответил вопросом: «А какие гениальные идеи в основе своей не являются простыми?» И добавил, что теперь не только он, но и все его служащие в первую очередь приступают к делу № 1».

По сути дела, планирование – это то, с чего должен начинать любой руководитель. Это определение того, куда он хочет двигаться и как собирается достичь этого. До тех пор, пока руководитель этого не сделает, он не может быть уверен в том, что его усилия предприняты в правильном направлении. Как говорил Сенека: «когда не знаешь, в какую гавань держишь путь, ни один ветер не будет дуть в нужном направлении, не станет попутным».

Отметим ряд преимуществ письменной формы планирования:

- Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти, а планы, которые держат в голове, легко отвергаются.
- Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. наша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на конкретный результат.
- Мы меньше отвлекаемся и больше побуждаемся заниматься только записанными задачами.
- Благодаря возможности контроля результатов дня у нас «не теряются» несделанные дела (их можно перенести на следующий день).
- За счет письменной регистрации мы повышаем эффект от планирования, поскольку лучше оцениваем потребности во времени и «помехи», а также можем более реалистично планировать резервное время.

Итак, если существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, то деловой человек автоматически старается рационализировать свой труд и, кроме того, сознательно противодействовать «помехам» внутреннего или внешнего порядка. В этом случае человека не отвлекут телефонные разговоры, он будет ограничивать себя только самыми существенными. Если же в конце дня руководитель задает себе вопрос, «а что, собственно, было сделано за день?», то причина этого заключается, главным образом, в отсутствии четкой целевой установки на день.

2. *Итоги одного мониторинга.* По результатам проведенного нами опроса студентов вузов России, расположенных в пяти федеральных округах, выяснилось, что, например, планы жизни и деловой карьеры составляла для себя только треть (34,2 %) опрошенных студентов.

Что касается фиксирования на бумаге или в электронной форме своих оперативных планов, фактов, мыслей, идей, то опрос студентов показал, что около 40 % студентов предпочитают всё держать в голове, ничего и нигде не записывая (таблица 1).

**Таблица 1**

**Использование студентами вузов России  
инструментов планирования личной деятельности**

№ п/п	Варианты ответов	Всего, %
1	Ничего не записывают, пытаются всё держать в голове	39,2
2	Планы фиксируют на том, что окажется под рукой (лист бумаги, тетрадь, блокнот)	24,2
3	Пользуются обычным еженедельником	21,2
4	Пользуются электронной записной книжкой	11,5
5	Пользуются специальным «Еженедельником студента»	3,9
	<b>Итого</b>	<b>100,0</b>



3. *Как зафиксировать идею или полезную мысль?* Самое простое – на обыкновенном листе бумаги набросать список планируемых дел. Это уже лучше, чем держать этот список в голове, перегружая её информацией. Следующий, более эффективный, вид записей – планирование своего рабочего дня в специальной форме. Очень много полезной информации можно зафиксировать в еженедельнике, а также в записных книжках различного назначения. Большую роль в мотивации деятельности руководителя может играть даже наполнение информацией стен в его кабинете. Расскажем об инструментах фиксирования нужной информации более подробно.

4. *Один день в жизни менеджера.* «В сравнении со способностью разумно организовать рабочий распорядок единственного дня всё остальное в жизни – детская игра», – утверждал Иоганн Вольфганг Гёте, немецкий поэт.

Популярная поговорка «время – деньги» уже не оправдывает себя. Время становится дороже денег. Люди, остро чувствующие значение даже самого крошечного промежутка времени – минуты, часа, дня, успевают многое. Годы нашей жизни складываются из месяцев, недель и дней. Если мы научимся результативно проводить каждый день, наша деятельность и за недели, месяцы, годы обязательно будет насыщенной и успешной. На примере одного рабочего дня рассмотрим предпосылки, условия и инструменты эффективной личной деятельности руководителя.

Время для деловых людей является ценностью особого рода. Его нельзя накапливать и сберегать, оно течёт непрерывно и ускользает от нас, а время неиспользованное погибает безвозвратно. Успешные руководители системно и результативно используют своё время, хотя постоянная нехватка времени при напряжённом трудовом ритме отмечается у большинства руководителей во всём мире. А. Маккензи опросил тысячи менеджеров и пришёл к выводу, что из каждых ста менеджеров [7, с. 22]:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10 % времени больше;
- сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;
- остальным не хватает 50 % времени.

Опыт показывает, что каждый человек, желающий организовать и использовать своё время более эффективно, может это желание осуществить. Для этого нужно избавиться от самых массовых ошибок в организации личной деятельности. Вот эти ошибки. Вот одна из таких ошибок. Перенос решения проблемы на завтра. Эта ошибка – самая распространённая. Главная причина такой ситуации – нерешительность. Проблему необходимо решать сразу, а самое трудное – преодолеть сомнения, страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, если у нас нет ясного представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. В такой ситуации помогают:

- а) письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Письменное изложение помогает сформулировать свои мысли и более отчётливо увидеть проблему;
- б) построение «дерева целей», когда мы главную (обычно сложную) задачу разбиваем на отдельные части.

Теряя минуты, мы незаметно теряем свою жизнь. Это стало понятно уже давно. С. Кови выделил четыре поколения управления временем [13, с. 200].

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать всё, что требует от нас затрат времени и сил. Во втором поколении в

распоряжении менеджера появились календари и деловые дневники. Это отражало попытку смотреть вперёд, планировать события и деятельность на будущее.

Третье поколение к наследию предыдущих поколений добавило идею расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме того, третье поколение использовало долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановку промежуточных целей.

Сегодня планируются у нас не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, следует начать по-новому мыслить о времени.

Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела важные, но пока не срочные. Они включают написание личной миссии, планирование, профилактику, подготовку построения отношений – все те дела, которые мы считаем, конечно, нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, так как они несрочные.

Л. Зайверт называет по крайней мере 30 причин потерь – поглотителей времени [7, с. 35-36]. Это: нечёткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения, плохое планирование трудового дня, заваленный бумагами письменный стол, чрезмерное чтение корреспонденции, скверная система делопроизводства, поиски записей, адресов, телефонных номеров, отрывающие от дела телефонные звонки, незапланированные посетители, неполная или запоздалая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, излишняя коммуникабельность, чрезмерность деловых записей, недостаточный контроль за перепорученными делами.

Чтобы повысить результативность управленческого труда, нужно успевать делать больше дел за меньшее время. Чтобы жить таким образом, нужны два качества: организованность и самодисциплина.

В 1966 году журнал «Наука и жизнь» опубликовал 19 правил «Как беречь время», к которым за последующие годы я добавил к ним лишь два новых правила [9].

Назову некоторые из этих правил, связанные с необходимостью письменно фиксировать свои дела: определите свою цель, составьте план достижения цели, сосредоточьтесь на главном, устанавливайте твёрдые сроки, приобретите привычку к пометкам в записной книжке, ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел, обязательно перенесите (перепишите) на другой день то, что не успели сделать сегодня.

Тот, кто письменно планирует дела на предстоящий день и стремится последовательно выполнять этот план, видит, что письменное планирование прокладывает для него путь в лабиринте очень насыщенной и деятельной жизни.

Дата  
День недели:

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс

на «\_\_» \_\_\_\_ 2018 г.

день недели

Профиль дня \_\_\_\_\_  
**БИОРИТМЫ**

Дело дня \_\_\_\_\_

Ф		Э		И	
---	--	---	--	---	--

**ПОГОДА**

Ночь	День	Давл
------	------	------

ПЛАНИРУЕМЫЕ ДЕЛА (по степени убывания важности)			Распорядок дня			
Служебные		Творческие	Время	Мероприятия дня		
1 _____		1 _____	6 <sup>00</sup>			
2 _____		2 _____	7 <sup>00</sup>			
3 _____		3 _____	8 <sup>00</sup>			
4 _____		4 _____	9 <sup>00</sup>			
5 _____		5 _____	10 <sup>00</sup>			
6 _____		6 _____	11 <sup>00</sup>			
7 _____		7 _____	12 <sup>00</sup>			
8 _____		8 _____	13 <sup>00</sup>			
9 _____		9 _____	14 <sup>00</sup>			
10 _____		10 _____	15 <sup>00</sup>			
11 _____		11 _____	16 <sup>00</sup>			
12 _____		12 _____	17 <sup>00</sup>			
<b>НЕОБХОДИМО БЫТЬ</b>			18 <sup>00</sup>			
Где быть	Время	Вопрос	19 <sup>00</sup>			
–			20 <sup>00</sup>			
–			21 <sup>00</sup>			
–			22 <sup>00</sup>			
–			23 <sup>00</sup>			
<b>ПРИНЯТЬ</b>						
Кого	Время	Вопрос				
–						
–						
–						
–						
<b>ПРИГЛАСИТЬ ДЛЯ БЕСЕДЫ</b>						
Кого	Время	Вопрос				
–						
–						
–						
–						
				<b>ПОЗВОНИТЬ, e-mail</b>		<b>ПОЗВОНИЛИ, e-mail</b>
				<b>КОМУ</b>	<b>Телефон</b>	<b>КТО</b>
						<b>Вопрос</b>
<b>ДОМАШНИЕ ДЕЛА</b>			<b>ЗДОРОВЬЕ, ДОСУГ</b>			
–						

*Рисунок 1. Примерная форма для письменного  
(или электронного) планирования дел руководителя на один день*



Самая простая форма для письменного плана на один день – обыкновенный лист бумаги, где нужно зафиксировать перечень планируемых на завтра дел.

Можно говорить о пяти этапах планирования на один день [7, с. 83]:

- а) составление списка задач;
- б) оценка деятельности выполнения этих задач;
- в) резервирование времени (в соотношении 60 : 40);
- г) принятие решений по приоритетам и перепоручению некоторых дел;
- д) контроль (учёт неделанного).

Опытному руководителю будет достаточно 10 минут для составления такого плана.

Дела нужно планировать и выполнять в порядке убывания их важности (приоритетности), начиная день с дела № 1. Не стоит думать, что руководитель – единственный хозяин своего времени. Поэтому при планировании задач дня рекомендуется 40 % времени оставлять в резерве [15].

Если формы для планирования дел на день собрать в один блокнот, получим ежедневник, тогда планы каждого дня будут сохраняться, их можно будет анализировать (рис. 1).

5. *Из отдельных дней складываются недели.* Успех делового человека зависит, в первую очередь, от его умения управлять своим временем и своей жизнью, от способности выработать собственную систему организации личной работы.

И, в связи с этим, возникает две ключевые проблемы: как удержать в памяти запланированное и каким видом планировщиков пользоваться.

На первый взгляд, все просто, но оказывается, что в этом деле есть тонкости, которые могут сделать процесс осуществления своих планов более простым и эффективным.

Большую помощь руководителю любой службы и любого ранга может оказать специальный еженедельник менеджера [6].

В нём предусмотрены удобные формы для фиксирования важнейших дел на год и месяцы; распорядок недель с возможностью фиксировать деловые встречи, телефонные переговоры и рождающиеся идеи; формы для планирования командировок и работы со своей «командой», большой объем нужной руководителю справочной информации.

Кроме того, такой еженедельник включает также: личные данные, справочные телефоны, таблицу личных биоритмов, календари. Для общения с друзьями и знакомыми разработаны удобные таблицы фиксирования дней рождения и знаменательных событий, списки самых нужных телефонов, адресов и многое, многое другое.

По структуре еженедельник менеджера включает три раздела: 1. «Планирование личной деятельности»; 2. «Личные данные и «команда» менеджера»; 3. «Справочная информация».

Что подразумевается под инструментами системы планирования личной деятельности руководителя?

Прежде всего – приоритеты года. Это маяки и ориентиры в деятельности руководителя: одна, две или три наиболее важных, ключевых цели. Далее – тематический список важнейших дел на год. Разрабатывается план личной работы на год по направлениям деятельности. У руководителя кадровой службы – свои направления деятельности, у руководителя всей организации – другие. Из этого списка дел на год формируются тематические списки дел на

месяцы и недели года. Это позволяет руководителю видеть свои приоритеты, корректировать на этой основе текущую деятельность, не ставя под сомнение реализацию приоритетных задач.

Неделя № \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 2018 г.  
месяц

<b>Приоритеты недели</b>
1. _____
2. _____
3. _____

ПРОФИЛЬ ДНЯ (основные акценты)	Дни недели							Основные задачи недели	
	Понедельник «_»_____	Вторник «_»_____	Среда «_»_____	Четверг «_»_____	Пятница «_»_____	Суббота «_»_____	Воскресенье «_»_____	Организация (фирма)	Лично
Часы									
7.00-8.00									
8.00-9.00								ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
9.00-10.00								-	-
10.00-11.00								-	-
11.00-12.00								-	-
12.00-13.00								-	-
13.00-14.00								ВНЕШНИЕ КОНТАКТЫ	
14.00-15.00								-	-
15.00-16.00								-	-
16.00-17.00								-	-
17.00-18.00								-	-
18.00-19.00								РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ	
19.00-20.00								-	-
20.00-21.00								-	-
21.00-22.00								-	-
ГЛАВНЫЕ ДЕЛА ДНЯ								ЗДОРОВЬЕ	СЕМЬЯ, ДОМ
								-	-
БИОРИТМЫ								САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ	
	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И	Ф Э И		

*Рисунок 2. Пример формы «Распорядок недели менеджера»*

В форме «Распорядок недели менеджера» (рис. 2). присутствуют «Приоритеты недели» – главные задачи, которые необходимо решить.

В графе «Основные задачи недели» можно удобно контролировать ваши основные дела: по основной деятельности, по внешним контактам, в работе с персоналом, задачи в отношении здоровья, семьи и дома

Эта форма увязана с распорядком дня, и позволяет менеджеру наиболее эффективно использовать свое время, синхронизировать все дела. Для решения этой задачи нужно определить профиль каждого дня недели и не отклоняться от него.

Поскольку мы управляем не временем внешнего мира, а своим личным, полезно также учитывать влияние собственных биоритмов на работоспособность [19].

Многие люди, применившие эти простые правила на практике, отмечают, что работать им стало проще, а сам учёт своих биоритмов оказался вовсе не таким сложным, как они первоначально думали. В таблице вам предложена удобная форма для учета своих физических (ф), эмоциональных (э) и интеллектуальных (и) возможностей.

При использовании данной формы удобно пользоваться выделителями для концентрации на основных делах, относящихся к разным направлениям или формам работы. Будет заметнее, на что необходимо больше обратить свое внимание и что не забыть. Кроме

того, вы сможете отметить, какой категории дел вы уделяете в течение недели больше своего времени, и проанализировать данный аспект.

Форма для фиксирования деловых встреч, телефонных переговоров и перспективных идей располагается на оборотной стороне форм «Распорядок недели». Она предполагает фиксирование основных идей, мыслей, фактов и является своеобразным систематизированным вариантом блокнота для записей (рис. 3).

Для заметок

Деловые встречи	☎ Телефонные переговоры	ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИДЕИ

**Рисунок 3.** Фиксирование деловых встреч, телефонных разговоров и перспективных идей

*Перспективные идеи, новации, проекты.* У каждого целеустремленного и успешного руководителя постоянно возникают мысли, интересные и перспективные решения о том, как улучшить собственную деятельность, а также деятельность подразделения и организации в целом. Для того чтобы эти решения не забылись, предложена форма «Перспективные идеи, новации, проекты».

*Личные данные.* Очень часто руководителю нужно иметь под рукой различные сведения личного характера. Конечно, можно всегда иметь при себе документы: паспорт, служебное удостоверение, страховое пенсионное свидетельство, страховку автомобиля и др. Но это не всегда удобно и не всегда нужно. Часто достаточно отметить в своем еженедельнике: почтовый адрес, электронную почту, место работы, серия и номер паспорта, группу крови (на случай непредвиденных обстоятельств), лицевой счет в банке и др.

*«Команда» руководителя.* Чтобы всегда «держать руку на пульсе» и видеть – кто составляет группу помощников руководителя необходимо зафиксировать занимаемую должность и роль члена команды, а также его контактную информацию, чтобы всегда быть на связи. Форма удобна тем, что можно формировать и кадровый резерв команды руководителя, а также видеть перспективы сотрудников, их положительные и отрицательные показатели.

Задача ведения еженедельника заключается не в том, чтобы максимально уплотнить свой день и загрузить его делами, а, наоборот, в том, чтобы разгрузить его от менее важных дел и более качественно выполнять самые ответственные дела. Записи в еженедельнике позволяют ставить цели, намечать пути их достижения, избавляться от лишнего и жить, получая удовлетворение.

6. *Кабинет мотивации и психологической разгрузки.* «Что написано пером, не вырубишь топором», – гласит русская пословица.

Отдельно скажу несколько слов о стенах своего личного кабинета. Они тоже могут (а я думаю, и должны) работать на руководителя, экономя место на рабочем столе, тумбочках, шкафах, вызывая полезные или приятные ассоциации. Бывая в служебных поездках, часто навещаю родственные кафедры в высших учебных заведениях. Порой заходишь на кафедру и не поймешь, чем она занимается, каков её профиль. Ни гость, ни коллега, ни родитель, ни работодатель не получают представления о профессиональной составляющей такой кафедры: преподавателях, истории, направлении и результатах творческой деятельности – учебниках, монографиях, научных журналах, наградах, достижениях.

А как здорово, если всё это увидят и оценят студенты, какой гордостью за родную кафедру или факультет наполнятся их сердца!

Конечно, личный кабинет дома или служебный на работе, как говорят в Одессе, две большие разницы.

Вот, например, стена перед моим столом в домашнем кабинете.

Психологически для меня – это стена повышения настроения и стена как панель управления в действующем автомобиле, создающая уверенность, что я жив и результативно тружусь.

Наполнение стены решает несколько задач. Во-первых – создать себе хорошее, рабочее настроение. В этой части – юмористические плакаты в формате А-4: «Никогда не сдавайся!», «Наша радость от Вашего посещения не знает границ», «Уважай своего шефа».

Во второй зоне плакаты с мудрыми высказываниями: Вольтера – «Для глупца старость – бремя, для невежды – зима, для человека науки – золотая осень», знаменитого русского историка Василия Осиповича Ключевского: «В жизни учёного главные биографические факты – КНИГИ, важнейшие события – МЫСЛИ», полезные мысли выдающего американского промышленника Генри Форда, южноамериканского политика Нельсона Манделы, немецкого писателя Эрнста Гофмана, китайского философа Лао-Цзы, древнегреческого учёного и философа Пифагора.

Третья зона – самая главная, деловая. Передо мной хорошо оформленные настенные календари этого, 2018-го, года и следующего – 2019 года. Календари – личностные. На них есть и сформулированные для себя приоритеты года: по работе, в семье и личные, творческие. Приоритеты – это самые главные замыслы на год. Я их всегда вижу, они заставляют думать о них постоянно и выкладываться полностью. Я обязан (перед собой, конечно) их реализовать и в течение года всё сделаю для этого.

На разогнутой большой скрепке висит план моей личной творческой работы на ближайшие два месяца. Это план написания статей, работы над монографиями, учебниками, проведения исследований – только на два месяца. Я постоянно намечаю такие планы на каждые два месяца. Они заставляют меня сосредоточиться, «не разбрасываться», повышают настроение. Дальше – на стене «Динамика показателей служебной и внеслужебной деятельности» за последние 5 лет, «Список наиболее важных дел на год», «Перспективные идеи» – я их формулирую на каждый год. Всё это у меня на виду, всё прозрачно. Особое место уделено планам подготовки и издания учебников, учебных пособий, монографий, статей в научные журналы. И всё это я вижу, не выходя из-за стола или проходя вдоль стены по дороге к столу. А ещё на этой стене «Уроки моей жизни», которые я сформулировал в своей автобиографической книге «Дороги к менеджменту».

Есть у меня на стене и «уголок здоровья». Это пришедшие мне по душе чьи-то или мои собственные памятки: «Правила долголетия», «Как приобрести чувство уверенности», «Учитесь расслабляться», «Мои биоритмы», «Программа «Здоровье – 2018», «Режим дня» и другие.

Когда всё это у меня заранее продумано и хорошо для восприятия оформлено (а делаю я это в ноябре – декабре предшествующего года), на душе становится комфортнее, чувствую себя увереннее, более подготовленным, в общем, как водитель за рулём добротной машины.

Лучше всяких лекарств действует на меня процедура, когда я на своих планах фиксирую их реализацию: издание книг, статей, удачные сельхоздела на даче, удачные рыбалки или поездки за грибами, образно говоря, ставлю «птички», как говорит моя жена. Ежедневные дела отмечаю по вечерам, за неделю, месяц – по субботам.

Продуктивная работа за таким столом в кабинете для меня всегда является хорошей психологической подготовкой к рабочей неделе.

7. *Пиши свою книгу жизни.* Однажды мне попала на глаза статья Антона Инюшева в журнале «Парк Белинского» о размышлениях известного российского социолога Андрея

Алексеева, методолога библиографического направления в социологии [20]. Его взгляды помогли мне самому лучше понять, для чего я почти пять лет писал автобиографическую книгу «Дороги к менеджменту», отрывая себя от текущих дел на работе и дома, выкраивая столь нужные для этого часы и минуты.

Я лучше стал понимать, что информация о своей семье, памятных вехах жизни представляет ценность для любого человека. Без такой «семейной памяти» не будет и памяти человечества. Старейший социолог считает, что нужно распространять культуру создания «автобиографических историй» и «семейных хроник» на каждую семью. Ведь очень часто люди начинают интересоваться своей семейной историей слишком поздно, когда старших уже нет в живых и спросить уже не у кого. Устные рассказы родителей стираются в памяти детей, в свое время не придавших им значения. Поэтому непростительно, хотя бы ради детей и внуков, не записывать, не фиксировать пусть даже минимум биографической информации о своих родителях, семье и детях. Люди привыкли нередко жить «сегодняшним днем», редко оглядываются назад и нередко не осознают свой собственный жизненный путь как большую культурную, духовную и социальную ценность для страны.

Каждый человек, полагает А. Алексеев, должен убедить себя в том, что и его жизненная история нужна, что она может быть востребована не сегодня, так завтра, близкими или далекими, знакомыми или незнакомыми ему людьми.

Положенные на бумагу, автобиографические повествования – это сбережение памяти о конкретном человеке, людях, роде, это мощное педагогическое воздействие на молодежь, причём куда более мощное, чем навязчивые попытки старших учить молодых «как жить», это хороший материал для размышлений и о собственной жизни. И, наконец, автобиографические повествования часто приносят особый, психотерапевтический эффект – помогают человеку убедиться в том, что он «не зря жил» или «не зря живет». И даже если не все у человека получилось, то сожаление об утраченных возможностях, будучи выговоренным, меньше берedit душу. Я глубоко солидарен с этими мыслями Андрея Алексеева.

8. *Система и ещё раз система: о сохранении своих записей.* Думаю, что блокноты для записей необходимы для работы любому руководителю. Молодые люди могут их использовать и в компьютерном варианте. Руководители могут использовать разнообразные виды записных книжек: телефонно-адресные; ежедневники; записные книжки для приема посетителей; целевые записные книжки под конкретную задачу или для различных совещаний; дневники личной работы; книги для фиксирования телефонных разговоров и др.

Все виды записных книжек можно объединить в три основные группы: записные книжки с алфавитом; ежедневники; обычные записные книжки.

Одним из основных достоинств обычной записной книжки является малый формат, позволяющий иметь ее всегда под рукой. Недостатком же является отсутствие поисковых ключей. Для поиска нужной информации приходится перелистывать всю книжку.

Как бывает обидно, если мы забываем во – время поздравить близкого человека с днем рождения, праздником, делать то, что когда-то себе написал. Опыт показывает: полагаться в таких случаях на память нельзя. Для этой цели в своём еженедельнике рекомендуется иметь специальные страницы с календарём, куда и заносятся памятные даты.

Из сказанного можно сделать вывод: нужно записывать необходимую информацию в записную книжку, которая должна быть компактной и выполнять функцию «оперативной памяти».

Лично я, например, использую в своей практике несколько целевых записных книжек.



С одной жожу на заседания учёного совета университета и на встречи с ректором. Со второй посещаю еженедельные деканские совещания. Для других мероприятий использую третью записную книжку, а для ежедневной оперативной работы мне достаточен мой еженедельник и рабочий план работы на один день.

9. *Излишняя детализация записей вредна и приведёт к потерям времени и ухудшению памяти.* Должен предупредить, что в решении проблемы письменного фиксирования планов, идей, высказываний, мнением, номеров телефонов и т. п. нужно знать меру. Каждый руководитель определяет её для себя сам.

Если этой меры не будет, и мы слишком увлечемся записями, чрезмерной их детализацией, нанесем себе вред. Во-первых, будем терять лишнее время, а во-вторых, будем атрофировать свою память, всё из головы выбросить невозможно, да и не нужно.

Л. Зайверт отмечал, что «чрезмерность деловых записей, является одной из 30 главных потерь (поглотителей) времени [7]. К этому же ведёт отсутствие системы в хранении информации, и вытекающие из этого потери времени на поиски записей, записок адресов, телефонов и др.

### Заключение

1. Попытки многих деловых людей держать информацию: планы, мысли, идеи, телефоны и др. в памяти, не фиксируя их на бумаге или в электронной форме, приводят к значительным потерям времени, снижению эффективности личной деятельности руководителей.
2. Привычку к записной книжке можно приобрести. Всякий, кто хотя бы раз испытывал муки, вспоминая, что ещё ему надо сделать, поручится за справедливость правила – записывать все предстоящие дела, а также яркие мимолётные мысли, номера телефонов и т. д. Целесообразно размещать пометки на письменном столе, у зеркала, за автомобильным козырьком от солнца и т. п. Они помогут всегда быть наготове относительно всяких мелких дел, о которых иначе можно было бы совсем забыть. Карандаш с бумагой могут сберечь даже время, затраченное на обдумывание проблем. Надо что-то решать? Набросайте относящиеся к этому данные, и перед вами раскроются разнообразные возможные решения.
3. Планирование дел руководителя в письменной (электронной) форме даёт руководителю ощутимые преимущества. Фиксирование дел и задач на каждый день задаёт тон эффективной системе личной организации руководителя.
4. Эффективным инструментом наглядного фиксирования планов дел, идей, полезной информации является еженедельник руководителя.
5. Хорошим подспорьем руководителю является использование целевых записных книжек.
6. Многоплановым средством самомотивации и психологической разгрузки руководителя, повышения его уверенности, эффективной ориентации на приоритеты является содержательное оформление стен в его рабочем кабинете.
7. Правильное ведение оперативных записей позволяет сохранить личную и семейную память: для себя, для семьи, для истории.



8. Излишняя детализация записей может принести не пользу, а вред, приводить не к экономии, а потерям личного времени.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адаир Д. Эффективный тайм-менеджмент. – М.: Эксмо, 2004.
2. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. Вильямс. 2007 – 368 с.
3. Bio-Ritm.Ru. Биоритмы. Режим доступа: <http://www.bio-ritm.ru/> (дата обращения: 18.05.2017).
4. Вронский А.И. Как управлять своим временем. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 224 с.
5. Дункан Т. 8 ловушек времени. – М.: Эксмо, 2008.
6. Еженедельник менеджера / сост. С.Д. Резник, А.Е. Черницов. – М.: ИНФРА-М, 2017.
7. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. – М.: Экономика, 1990.
8. Записные книжки руководителя: Режим доступа: [http://economy-ru.com/osnovyi-menedjmenta\\_990/zapisnaya-knijka-rukovoditelya-44620.html](http://economy-ru.com/osnovyi-menedjmenta_990/zapisnaya-knijka-rukovoditelya-44620.html) (дата обращения: 26.03.2017).
9. Как беречь время / перев. с англ. / Наука и жизнь, 1966, №9.
10. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Тандем, 2008.
11. Каунт Дж. Организуй себя: пер. с англ. / Дж. Каунт. – СПб.: Нева, 2004. – 254 с.
12. Кноблаух Й., Велтъе Х. Управление временем. – М.: Изд-во ОМЕГА – Л, 2006.
13. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – Минск: Попурри, 2003.
14. Латоша Т.Н. Персональный менеджмент, принципы самоменеджмента. Навыки персональной эффективности // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2013. – №1. – С. 9. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_21360396\\_81101815.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_21360396_81101815.pdf).
15. Лукашенко М.А. О персональной эффективности менеджеров: борьба с «поглотителями времени» // Высшее образование в России. – 2014. – №7. – С. 57-63.
16. Маккензи А. Ловушка времени: классическое понятие по тайм-менеджменту. – М.: Манн, Иванов и Фартер, 2015. – 349 с.
17. Маккормак М.Х. Чему не учат в Гарвардской бизнес-школе. – Минск, Попурри, 2004.
18. Обзор планировщиков: бумага или электроника? Режим доступа: <http://timestep.ru/2012/04/02/obzor-planirovshhikov-bumaga-ili-ehlektronika> (Дата обращения: 26.03.2017).

19. Персональный менеджмент / под общей ред. С.Д. Резника – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 590 с.
20. Резник С.Д. Дороги к менеджменту: о себе и окружавших меня людях, о времени и событиях. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 378 с.
21. Резник С.Д. Инструменты повышения результативности личной деятельности руководителя // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. №2.
22. Резник С.Д., Чемезов И.С. Ежедневник студента как эффективный инструмент личной организации его времени // Russian Journal of Management, 2015, №6.
23. Резник С.Д., Черницов А.Е. Ежедневник менеджера – эффективный инструмент личной организации руководителя // Кадровик. – 2012.
24. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С.Д. Резник, В.Р. Усов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 284 с.
25. Справочник по управлению персоналом» 2012, № 2. Ежедневник как инструмент эффективного тайм-менеджмента. Режим доступа: <http://www.adudin.ru/pubs/ezhednevnik/> (дата обращения 16.05.2017).
26. Тайм-менеджмент. Полный курс. Глеб Архангельский, Марианна Лукашенко, Татьяна Телегина, Сергей Бехтеров. Издательство: «Альпина Паблишер» 2017. – 312 с.
27. Фукс Винфрид. 10 советов для эффективного планирования времени / INVICTORY. – 2006. – №6. – С. 36-38.
28. Tomas C. Cortey. Rich – The Dasiby Suacss Yabits of Wealthy Jndibivals Paperbock – Mazch 1, 2010.

**Reznik Semen Davydovich**

Penza state university of architecture and construction, Penza, Russia  
E-mail: [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru)

## **To write down or remember? Practical advice to the head**

**Abstract.** In article the comparative analysis of effectiveness of fixation of plans, thoughts, decisions of the head on paper or in electronic form and his attempts to remember, hold all this in the head is given.

In particular, the relation to this problem of successful business people is considered, advantages and effective tools for operational planning in written (or electronic) a look are analyzed: form of planning of the working day of the head and entry in the weekly and notebooks of the manager.

It is shown that attempts of many business people to hold information: plans, thoughts, the ideas, phones, etc. in memory, without fixing them on paper or in an electronic form, lead to considerable losses of time, decrease in efficiency of personal activity of heads. Planning of affairs of the head in a written (electronic) form gives to the head notable advantages. Fixation of affairs and tasks for every day sets the tone for the effective system of the personal organization of the head.

Special attention is paid to placement of records and their visualization, including on walls of an office of the head (that is multidimensional means of self-motivation and psychological unloading of the head, increase in his confidence, effective orientation to priorities), in the personal weekly and in notebooks.

At the same time the attention to usefulness and the system of preservation of records as family or corporate memory and also is paid to harm of their excessive specification.

**Keywords:** fixation on paper or in electronic form; everything to remember attempts; plans; decisions; thoughts; the head; visualization of records