

Тема 3. Планирование личной работы менеджера.

1. Целевое планирование работы менеджера.
2. Методы планирования личной деятельности менеджера.
3. Основные формы перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера.
4. Средства планирования личной работы менеджера.

1. Целевое планирование работы менеджера.

Важным условием рационального использования рабочего времени

менеджера является планирование личной работы. План – это заранее продуманная и всесторонне обоснованная модель будущей целенаправленной деятельности. Он призван обеспечить наиболее высокую эффективность действий в данных условиях, в данном месте и отрезке времени.

Планирование личного труда менеджера заключается в правильном выборе им форм своего участия в исполнении стратегических, тактических и оперативных планов производственной деятельности, установлении взаимосвязей с другими организациями, принятии решений и осуществлении контроля за их выполнением. Кроме этого, планирование личного труда предусматривает самоусовершенствование и установление рационального режима деятельности и отдыха менеджера.

В личном плане работы менеджер определяет: задания, которые

В личном плане работы менеджер определяет: задания, которые стоят перед организацией; вопросы, которые нуждаются в решении; должностные лица, которые готовят необходимые информационные материалы; сроки выполнения определенных вопросов.

Отдельно формулируется содержание заданий, которые будет решать менеджер лично, порядок выполнения, координация усилий и система контроля.

Составление такого плана не вызывает трудности. Главное заключается в правильном выборе формы своего участия в решении заданий, организации взаимодействия отдельных исполнителей и взаимосвязи с другими организациями внешней среды.

План должен четко определять время работы с документами, принятие посетителей, пребывания в структурных подразделениях, участие в собраниях акционеров и трудового коллектива, проведение совещаний с подчиненными и др.

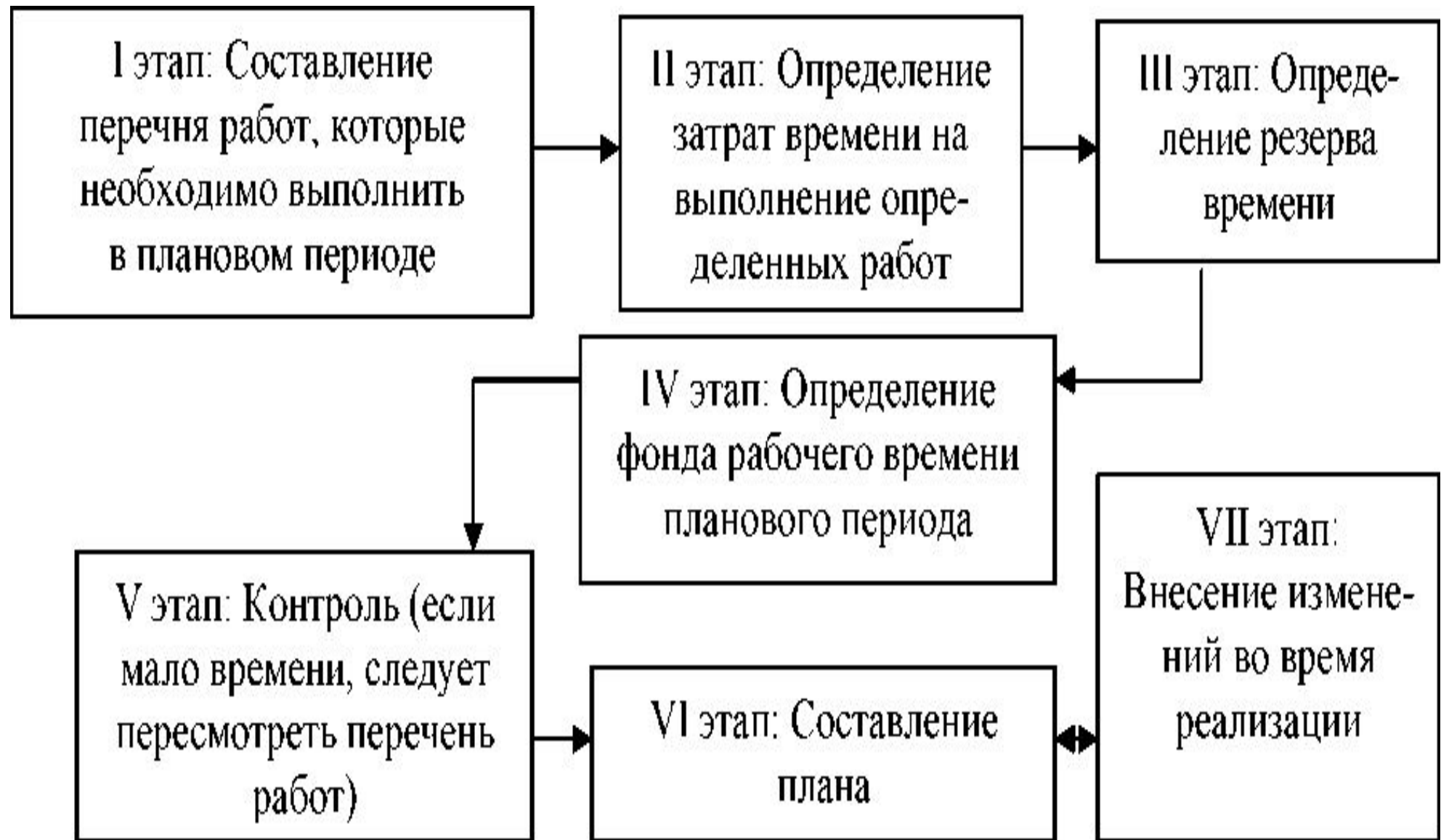
Разработка такого плана создает нормальный ритм работы аппарата управления, обеспечивает очередность выполнения заданий, дает возможность выделить время для творческой работы, инновационной деятельности, повышения своей квалификации. Здесь менеджер компетентно и заблаговременно может заниматься постановкой и решением стратегических вопросов, производительно работать.

Если у менеджера нет личного плана работы, то в коллективе организации создается нервная обстановка, которая приводит к некачественным решениям заданий, повышает психологическое напряжение и снижает результативность управленческого труда.

Рабочее время менеджера преимущественно тратится на:

- 1) общее руководство, т. е. определение целей, стратегии, миссии и т. д.;
- 2) организацию производственной деятельности, т. е. экономический анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, анализ работы структурных подразделений, контроль за их работой и пр.;
- 3) работу с информацией, т. е. беседы с подчиненными и посетителями, телефонные разговоры, участие в совещаниях, переговорах, презентациях и т. п.;
- 4) работу с подчиненными, т. е. принятие решений, разделение труда, координацию совместной деятельности, контроль выполнения принятых решений, предупреждения и решения конфликтов;
- 5) работу с документами, т. е. пересмотр входной корреспонденции и принятие решений; составление писем и других документов; подписка документов; изучение нормативных документов, специальной литературы;
- 6) прочие виды работы, сюда можно отнести: создание условий труда подчиненных, решение бытовых вопросов, самообразование и обучение кадров, и др.

Процесс разработки плана личного труда менеджера предлагается осуществлять по схеме:



Первый этап: менеджер составляет перечень дел, которые следует выполнить в течение планового периода. Это могут быть задания из перспективного перечня дел, не выполненных в прошлом периоде, или задания, которые периодически возникают: проведение совещаний, приемов, работа с документацией, поездки, контроль, телефонные переговоры и тому подобное. На этой стадии достаточно лишь приближенной ранжировки заданий, то есть распределения их по степени важности или срочности.

Второй этап: после составления перечня работ на плановый период необходимо определить расходы времени, необходимого для выполнения каждого вида работы. Безусловно, это сложное задание, поскольку руководителю трудно предварительно предусмотреть, сколько времени потребует другая работа. Здесь много зависит от сложности и необычности разрешимых заданий, опыта и профессионализма самого руководителя, квалификации управленческого персонала и других факторов. Вместе с тем, длительность некоторых управленческих действий можно оценивать достаточно точно. Например, руководители предварительно регламентируют длительность приема посетителей по личным вопросам, совещаний и т. п.

Установление длительности работ дисциплинирует руководителя, вынуждает его укладываться в установленные сроки.

Третий этап: поскольку невозможно предусмотреть, какие задания нужно будет выполнить в течение планового периода, следует зарезервировать время для непредвиденных дел.

Рабочее время руководителя разделяется на три части:

запланированные дела - 60 %. Исходя из 8-часового рабочего дня, запланированная активность не должна превышать 5-6 час.;

резерв времени на непредвиденные работы - 20 %;

резерв времени на творческую деятельность руководителя - 20 %.

Четвертый этап: необходимо определить фонд рабочего времени планового периода. При этом, следует исходить с 5-6 часов на день. Таким образом, в недельном плане за пятидневную неделю общий фонд рабочего времени будет составлять 40 часов, а для решения плановых заданий - не больше 30.

Пятый этап: прежде чем окончательно установить план собственной работы, необходимо осуществить контроль путем сопоставления рассчитанных на втором этапе расходов времени на выполнение плановых работ с фондом рабочего времени. Если необходимые расходы времени превышают фонд планового периода, необходимо пересмотреть перечень плановых работ. Менеджеру следует проранжировать плановые работы с точки зрения важности и неотложности их и изъять второстепенные действия. Не очень срочные дела можно перенести на

Шестой этап: менеджер составляет план собственной работы к выполнению. Для удобства их рекомендуется разрабатывать с помощью дневников времени, в которых отображают задания, необходимые действия, номера телефонов, адреса и другую информацию.

Седьмой этап: корректировка плана, при необходимости - внесение изменений и дополнений. Благодаря установленному резерву времени менеджер имеет возможность в течение планового периода адекватно реагировать на возможные осложнения в процессе реализации тех или других заданий, решать непредвиденные дела, заниматься творческой работой.

Затраты рабочего времени менеджера зависят от его места в иерархии организации, функций и ролей, которые он выполняет, от влияния на него внутренней и внешней среды. Чем выше уровень менеджера, тем более весомое место в его рабочем времени занимает функция общего руководства. Иногда до 90 % рабочего времени тратится менеджерами на решения тех заданий, которые можно передать исполнителям и другим специалистам.

Рабочая неделя руководителей высшего уровня управления составляет 60-80 часов в неделю и расходуется следующим образом:

- запланированные заседания, встречи - 54 %;
- незапланированные встречи - 10 %;
- работа с бумагами - 22 %;
- разговоры по телефону - 6 %;
- общественная деятельность и представительские функции - 5 %;
- поездки, осмотры - 3 %.

Согласно исследованию американского ученого в области исследования проблем организаций и организационного поведения Генри Минцберга, менеджер ежедневно выполняет до 600 операций и много из них таких, которые нельзя назвать управленческими. Большинство из них не является стратегически важными и не принадлежат к принятию ключевых управленческих решений, однако на их выполнение тратится основная часть его рабочего времени.

Руководители среднего уровня координируют и контролируют работу менеджеров нижнего уровня, являясь посредниками между ними и высшим руководством. Менеджеры среднего уровня готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают полученные от начальства решения в технологически удобной форме в виде заданий линейным руководителям нижнего уровня.

В данном случае основное рабочее время расходуется:

- встречи, переговоры, заседания - 40 %;
- плановая, техническая и организационная работа (ознакомление с планами, отчетами, технической документацией) - 40 %;
- работа с документами - 10 %;
- разговоры по телефону - 10 %.

При этом до 80 % своего рабочего времени руководители данного уровня тратят на устное взаимодействие с другими руководителями высшего и нижнего уровней.

Работа руководителей нижнего уровня является напряженной и наполненной разнообразными действиями, частыми перерывами, переходами от одного вида деятельности к другому. В основном свое рабочее время руководители данного уровня тратят на подготовку и наладку процесса производства.

По данным проведенных исследований 36 % времени, которое сотрудник проводит в офисе, или 78 рабочих дней в году,

Согласно исследованиям, к основным непроизводительным («пожирателям» времени) затратам рабочего времени относятся:

- перерывы в результате телефонных звонков;
- случайные посетители;
- совещания (запланированные и непредусмотренные);
- кризисные ситуации;
- отсутствие целей, приоритетов и предельных сроков исполнения;
- скопление дел и личная дезорганизация;
- неэффективное делегирование прав и полномочий, рутинная работа, излишняя детализация вопросов;
- отсутствие достоверной информации, нечеткие инструкции;
- попытка браться за несколько дел сразу в нереальные временные периоды.

Специалисты рекомендуют жестко планировать лишь 60 % своего рабочего времени, 20 % оставлять для решения непредвиденных вопросов, а оставшиеся 20 % вообще предполагают свободную творческую деятельность.

2. Методы планирования личной деятельности менеджера

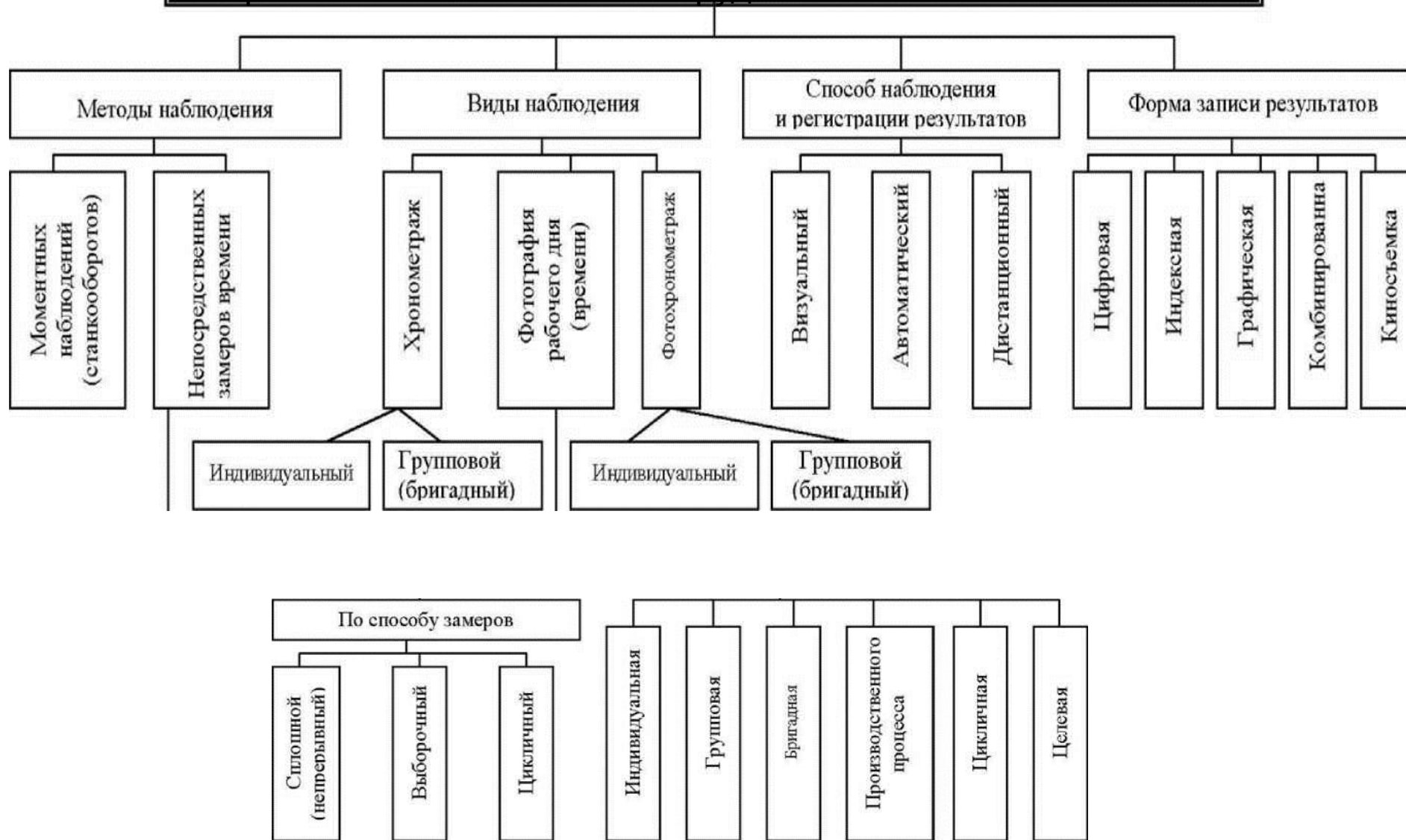
Чтобы предотвратить непродуктивный труд, менеджеру следует периодически проводить учет своего рабочего времени и анализ его использования. Учет - это запись, т. е. детализация фиксируемых работ и действий или операций. Такая запись может быть различной.

Методы исследования трудовых процессов могут классифицироваться по ряду признаков:

- цель исследования;
- количество наблюдаемых объектов;
- способы проведения наблюдения;
- форма фиксации его данных и т. п.

Классификация методов и способов наблюдения

Наблюдения в целях изучения затрат рабочего времени и времени использования оборудования



Рабочее время изучается **методом моментных наблюдений** и **методом непосредственных замеров**.

Сущность метода моментных наблюдений состоит в регистрации и учете количества одноименных затрат в случайно выбранные моменты.

Достоинствами данного метода являются:

- простота проведения наблюдения;
- небольшая трудоемкость;
- получение требуемых сведений в короткие сроки.

Один наблюдатель может изучить затраты времени большого числа рабочих. Моментные наблюдения могут проводить не только специальные наблюдатели, но и все инженерно-технические работники.

Недостатками метода моментных наблюдений является:

- получение только средних величин затрат рабочего времени;
- не в полном объеме данные о причинах потерь рабочего времени;
- недостаточное раскрытие структуры затрат рабочего времени.

Метод непосредственных замеров позволяет наиболее полно изучить процессы труда, получить достоверные данные об их продолжительности в абсолютном выражении, сведения о последовательности выполнения отдельных элементов работы, а также фактических затратах рабочего времени за весь период наблюдения.

Непосредственное измерение рабочего времени производится путем сплошных (непрерывных), выборочных и циклических замеров.

Сплошные замеры имеют наибольшее распространение во всех типах производства, т. к. дают подробные сведения о фактических затратах рабочего времени, его потерях, их величине и причинах возникновения.

Для изучения отдельных элементов операции применяются *выборочные замеры*. В частности их используют для определения времени на вспомогательные действия и приемы в условиях многостаночной работы и др.

Разновидностью выборочных наблюдений являются *цикличные замеры*, которые используются для изучения и измерения действий небольшой продолжительности, т. е. какого-то цикла.

Однако главными недостатками метода непосредственных замеров являются:

1. Длительная процедура и трудоемкость проведения наблюдений и обработки полученных данных.
2. Один наблюдатель может одновременно изучать затраты времени, только небольшой группы рабочих.

Техника записей может быть различной: на специальных бланках, в блокнотах, на карточках, в еженедельниках. Самофиксацию рекомендуется проводить ежедневно в течение двух-трех недель. Такие фиксации должны осуществляться систематически: сплошные - один раз в год, выборочные - два-три раза в год, циклические замеры связаны с внедрением в производство новых технологий. Особенно необходимы менеджерам наблюдения за затратами своего времени в начале их работы на новом месте. Учет затрат рабочего времени необходим для последующего анализа, который позволяет выявить, какие «не свои» работы приходится выполнять менеджеру, на какие работы расходуется времени больше, чем требуется, и на какие важные виды работы времени не хватает. Оба метода субъективны, но перед исследователями стоит задача умело сочетать их для уменьшения трудоемкости и повышения достоверности изучения затрат рабочего времени.

Для учета рабочего времени используют такие виды наблюдения: хронометраж, фотография рабочего времени и фотохронометраж.

1. Хронометраж рабочего времени - вид исследования, с помощью которого измеряют и изучают элементы работы, которые циклически повторяются. Во время анализа результатов хронометража сначала выделяют те операции, которые циклически повторяются, определяется их целесообразность и самая выгодная последовательность выполнения отдельных элементов.

К операциям, которые регулярно повторяются в труде менеджера, можно отнести: заседание, совещания, переговоры, телефонные разговоры, другие формы общения как производственного, так и непроизводственного назначения; ознакомление с работой отдельных подразделений; изучение входящей и исходящей корреспонденции; анализ технико-экономической деятельности; подготовка докладов, выступлений; время на переезды и ожидания и тому подобное. Американский ученый Ли Якокка считал, что регулярно повторяемые операции в работе менеджера составляют почти две трети его рабочего времени. Следовательно, анализируя операции, которые циклически повторяются, можно найти возможности для экономии времени (четкость проведения операций, тщательность их подготовки, регламентность, ритмичность и др.).

Некоторые менеджеры делают сами хронометраж, другие поручают это сделать своим секретарям. Главное, чтобы соответствующие записи велись в реальном времени, то есть именно тогда, когда происходят события, а не из памяти. Эффективные менеджеры, по словам американского ученого Питера Друкера, делают хронометраж дважды в год, в течение нескольких недель, что дает возможность вносить коррективы в свои действия. По результатам полученного хронометража менеджеру целесообразно проанализировать все зафиксированные в нем виды деятельности.

В итоге, можно сделать расчет средней продолжительности труда той или иной операции по формуле:

$$ПТ_{ср.} = ПО_{ср.} / ЧО,$$

ПО_{ср.} - средняя продолжительность операций;

ЧО - общее число операций.

2. Фотография (самофотография) рабочего времени. Это такой вид учета затрат рабочего времени, с помощью которого измеряют и изучают расходы рабочего времени на протяжении дня или отдельной его части. Фотография требует соблюдения точности, иначе она не принесет никакой пользы. Анализ ведется с помощью карточки, на которой фиксируются все виды деятельности менеджера, подается перечень всех затрат рабочего времени на протяжении дня (отдельно за каждый день недели).

3. Фотохронометраж. Это вид исследования, при котором одновременно измеряются и изучаются как длительность выполнения отдельных элементов операции, так и другие категории затрат на протяжении дня или его части. Объектом фотохронометража является один человек. Используется тогда, когда элементы операции циклически не повторяются, поэтому нельзя изучать время их выполнения в четко определенной последовательности.

По способу наблюдений и регистрации результатов различают визуальный, автоматический и дистанционный методы.

При визуальном методе наблюдатель вручную регистрирует результаты по показаниям приборов времени (часов, секундомеров и др.), а также счетчиков количества случаев затрат времени.

Основными недостатками этого метода являются:

- субъективность регистрации отклонений в трудовом процессе и оценке темпа работы;
- ошибки при считывании показаний приборов времени;
- необходимость присутствия наблюдателя в непосредственной близости от объекта наблюдения;
- затруднительность в исследовании быстропротекающих процессов, большое напряжение внимания наблюдателя в связи с тем, что ему приходится одновременно следить за работающим;
- оценивать характер работы;
- определять моменты снятия показаний приборов и вести записи.

Визуальные наблюдения значительно облегчаются, если используются приборы, полуавтоматически измеряющие продолжительность элементов процессов.

Особенность автоматического способа состоит в том, что результаты наблюдений фиксируют без участия наблюдателя специальными приборами на кино-, фотопленку, видео и пр. технические средства, что позволяет фиксировать не только время, но и сами процессы. Это позволяет анализировать рациональность движений и действий, сравнивать выполнение одних и тех же приемов разными рабочими.

Недостатками такого метода является то, что присутствие наблюдателя непосредственно у рабочего места может оказать негативное психологическое воздействие на рабочего, в результате чего его повышенная нервозность может привести к искажению действительных показателей выработки.

Для того чтобы не отвлекать исполнителя от работы, существует дистанционное наблюдение, которое ведется с помощью скрытых камер. Наблюдение по монитору не отвлекает рабочего, а все неясности (причины отлучки, сбои в работе и пр.) можно выяснить в конце смены у самого рабочего или у его окружающих.

Таким образом, результаты учета и анализа затрат рабочего времени должны использоваться:

- 1) при уточнении распределения функций управления, прав и обязанностей между исполнителями и делегировании полномочий вышестоящего руководителя нижестоящим;
- 2) для совершенствования системы подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений;
- 3) для улучшения коммуникаций в сфере управления;
- 4) при осуществлении мероприятий по организации личного труда и быта менеджеров.

Определенные или уточненные в результате анализа собственные нормативы затрат рабочего времени менеджера на различные типы выполняемых работ в дальнейшем служат ему базой для планирования своей деятельности.

Методы планирования личного труда менеджера:

I. Использование метода «Альпы» при ежедневных расходах 10-15 минут приносит многократный выигрыш во времени.

Метод «Альпы» включает 5 стадий:

Составление заданий.

Оценку длительности дел.

Резервирование времени (в соотношении 60/40).

Принятие решений по приоритетам и делегированию.

Контроль (учет невыполненного).

II. Как эффективный инструмент планирования и управления своим временем, в повседневной практике стоит применять дневник времени.

Дневник времени является важнейшим рабочим средством самоменеджмента. Он является одновременно: календарь знаменательных дат, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонентскую книжку, картотеку идей, инструмент контроля.

Дневник времени повышает качество работы. При 8-часовом рабочем дне рациональное ведение дневника времени позволяет экономить ежедневно целый час.

3. Основные формы перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера

План должен составляться в письменном виде и регулярно пересматриваться и возобновляться. В более узком понимании план работы менеджера - это список дел на день, неделю или месяц, а также идей относительно труда на следующий период. Чем лучше спланировано время, тем более производительным будет труд менеджера. Если труд специально планировать, то всегда можно найти возможность сократить непродуктивные затраты времени.

Личный план работы менеджера составляется на разные сроки:

- долгосрочный - год, квартал;
- среднесрочный - месяц;
- краткосрочный - неделя, день.

В плане точно определяется срок выполнения работы и время, необходимое для этого. Работу, которую выполняет менеджер, разделяют на периодическую и ту, которая повторяется, либо внезапно возникает.

Периодические работы повторяются ежедневно, еженедельно, ежемесячно в определенном ритме. Это такие виды работ:

- работа с документами;
- совещания;
- принятие специалистов и работников организации;
- принятие посетителей;
- работа в подразделениях.

Время выполнения периодических работ должно определяться точно.

Работа, которая повторяется, - это служебные командировки, обучение, совещания и посещения других организаций.

Расходы времени на их выполнение также планируются точно.

Работа, которая возникает внезапно, в плане предусмотреть невозможно. Для этого необходимо проектировать в плане резерв времени на их выполнение, а если его будет недостаточно, то нужно уменьшить расходы времени на запланированные работы, перенести на другое время, или поручить их выполнение ответственному работнику аппарата управления.

План жизни может послужить исходным пунктом процесса планирования. На его основе выводят долгосрочные цели на ближайшие годы и составляют план на несколько лет вперед. Из плана на несколько лет вперед выводят годовой план, при этом нужно следить за тем, чтобы не заниматься делами, которые относятся к более поздним целям. Далее составляется квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым. Задачи и цели месячного плана переносятся из квартального плана истекшего месяца и учитываются уже с большей детализацией. Декадный план предполагает еще более детальный, более точный прогноз предстоящего периода и составляется в соответствии с объемом всех дел и задач и необходимым для их исполнения временем; в нем также надо предусматривать временные резервы для решения дополнительно возникающих задач так, чтобы соблюсти плановые сроки без стресса и спешки.

Дневной план - это самая последняя и самая важная ступень в системе планирования времени.

Основой стратегического управления рабочим временем менеджера является перспективное планирование с целью обоснования и выбора целей развития себя как личности. Выполнение плана - не самоцель, а средство эффективной организации работы менеджера.

Перспективное планирование ведется сверху вниз или снизу вверх. В первом случае руководство предприятия выдвигает стратегические идеи и разрабатывает общий прогноз

Оперативное планирование призвано обеспечить своевременное качественное выполнение годовых заданий, предусмотренных планами менеджера. Под оперативным планированием понимается осуществление текущей деятельности менеджера. После составления плана необходимо проявить умение и настойчивость в его выполнении, обеспечить необходимый контроль за выполнением планов другими управленческими звеньями.

Для облегчения оперативного планирования менеджер разрабатывает график работ. В нем устанавливается четкий распорядок рабочего времени (дня, недели).

Рабочие планы и график менеджера должны быть скоординированными с планами и графиком высшего руководства и, в свою очередь, быть базой для разработки планов низшего уровня управления или личных планов подчиненных.

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных и календарных показателей

4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

Различают эффективную и производительную работу.

Производительность означает «делать вещи правильно» и при этом так, чтобы достигнуть хороших результатов в течение запланированного времени.

Эффективность означает «делать правильные вещи».

Работать эффективно означает сконцентрировать внимание на том, что ведет к наибольшему успеху.

Применяют средства планирования личной работы менеджера, которые разделяются на традиционные и компьютерные.

Традиционные: дневник; канцелярские принадлежности; технические устройства; калькулятор; факс.

Компьютерные: компьютер; дисплей; сканер; средства коммуникаций; копировальная техника; программные продукты; Интернет-связь.

4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

Компьютер дает широчайшие возможности для создания эффективной системы управления личным временем. Но практически все существующие программы для управления временем и задачами построены на идеологии жесткого планирования. Если же в вашей деятельности выполнение многих задач не привязано к четкому времени, такое планирование становится неудобным.

Справиться с непредсказуемостью извне и спонтанностью изнутри помогает планирование на основе метода структурирования внимания (МСВ) и метода ограниченного хаоса. МСВ позволяет не сковывать себя четкими планами, а легко реагировать как на изменение внешних обстоятельств, так и на собственные всплески вдохновения, работоспособности и энтузиазма.

Обдумывая план личной работы, стоит иметь в виду и активно использовать основные преимущества электронных носителей информации перед бумажными.

Гипертекст. На бумажных носителях можно построить упорядочение информации только одним каким-нибудь способом. Каждый стикер с записью задачи может лечь только в один раздел органайзера.

Применение гиперссылок позволяет достаточно адекватно отражать сложные взаимосвязи. Таким образом существенно упрощается переход к

4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

Возможности поиска. Только по информации, представленной в электронном виде, можно производить поиск по ключевым словам. Чем больше объемы информации, которую приходится перерабатывать, тем более актуальна эта функция. Важный частный случай - возможность «видеть» единицу информации в разных тематических разделах. В MS Outlook, например, эта возможность реализована в виде категорий. Одной и той же задаче можно присвоить категории «Контроль в течение ближайшей недели», «Иванов», «Проект А». Открывая соответствующую категорию при «разгребании» контролируемых дел, или при телефонном разговоре с Ивановым, или перед совещанием по проекту А можно увидеть напоминание о задаче. Это и предыдущее свойства электронных носителей дают широчайшие возможности автоматизированной работы с большими объемами текстовой информации, создания персональной «системы управления знаниями» (knowledge management).

Резервирование и дублирование информации. Информацию, имеющуюся в электронном виде, несложно продублировать - отослать коллеге копию расписания проекта, обеспечить совместный доступ к списку задач, и т. п. Кроме того, несложно создавать резервные копии этой информации, с заблаговременно сохраненной информацией на компактдисках. Информация в бизнесе стоит дорого, поэтому возможность надежно защититься от ее потери - чрезвычайно полезна.

Компьютер, в отличие от бумажного органайзера, способен проявлять некоторую заданную активность. Например, напомнить вам или коллеге о совещании, «самостоятельно» учесть и просуммировать расходы вашего времени при работе с разными приложениями и т. п. Все это делает компьютер незаменимым «носителем» вашей системы личной работы.

4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

Проектируя систему личной работы, в частности на электронных носителях, полезно иметь простую модель ее структуры, позволяющую не упустить ничего существенного. Можем привести несколько типов таких моделей:

Рефлексивный контур. Необходимые и достаточные функции, на которые можно декомпозировать любой процесс управления - анализ, моделирование (в том числе принятие решений) и регулирование. Этой структуре соответствуют основные системы управления персоналом - система персонального управленческого учета, система персонального стратегического планирования и система персонального оперативного управления.

«Архетипическая» модель. В личной работе менеджера в качестве таких «органов» удобно рассматривать органайзер, картотеку и дневник.

Органайзер, наиболее привычный инструмент любого менеджера, является носителем «охоты», т. е. процессов достижения целей.

Картотека - инструмент тем более актуальный, чем больше интеллектуальная, творческая составляющая в работе менеджера. В картотеке фиксируются идеи, мысли и новые направления деятельности.

Дневник - инструмент фиксации личной истории, позволяющий структурировать, анализировать и осмыслять личный опыт. Этот же элемент системы самоуправления может являться «носителем» хронометража, т. е. анализа личного опыта на «тактическом» уровне. В целом дневник можно сравнить с «домом», поскольку из всех остальных инструментов он в наибольшей степени сконцентрирован на вашей личности и ее развитии, а не на внешних целях или достижениях.

Модель TIME. Это способ структурировать систему самоуправления по основным управляемым ресурсам, т. е. time - money - information - energy (время - деньги - информация - энергия).

4. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера

Суть метода структурирования внимания заключается в том, что набор задач, который необходимо как-то упорядочить для достижения хорошего обзора и удобного принятия решений, структурируется не по календарной сетке, как в обычных органайзерах, а на три основные области, соответствующие особенностям психологии восприятия человека:

Центр внимания, «сознание» - те задачи, на которых концентрируешься, и естественно, сюда попадают важные и срочные задачи.

Область близкого внимания, «предсознание» - задачи и информация, которые нужны чуть позже, и они менее важны, и т. д.

Область «подсознания» - все, что не находится в поле зрения, не напоминает о себе, требует специального усилия для приведения в область основного внимания, т. е. в процессе работы указатели на задачи непрерывно перемещаются между областями. Чем ближе задача к центру внимания, тем выше вероятность ее исполнения «здесь и сейчас». Количество задач, которые можно уместить в центр внимания ограничено - точно так же, как ограничены время, внимание, энергия и другие ресурсы.

В этой системе управление сроками выполнения и приоритетностью задач осуществляется простым перемещением объектов. В программах управления временем и задачами часто для назначения задаче приоритета или срока бывает нужно открыть запись и изменить цифры, либо выбрать какой-то пункт из меню.

Главная функция метода ограниченного хаоса лежит в упрощении движения информационных потоков между различными частями системы. Вместо того, чтобы создавать порядок сразу, заранее, и затем выстраивать действия в соответствии с этим порядком создается порядок постепенно, и по мере его надобности.

Планирование помогает выигрывать время, т. е. тот, кто много планирует, попадает в рабство к своему расписанию. Иногда записывать нужно слишком многое. Почему бы просто не сделать это сразу?