

## ГЛАВА 13

### МЕТОДЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

*Исход крупных дел часто зависит от мелочей.*

Овидий

*Работа над текстом — Тренировка памяти — Записная книжка руководителя — Умение слушать собеседника — Разговор по телефону — Служебная командировка*

#### 13.1. Работа над текстом

Существует много факторов, влияющих на личную организацию руководителя. Некоторые советы могут показаться простыми до примитивности, и тем не менее польза от них может быть весьма значительной. Существуют известные науке управления принципы и правила, которые следует свести воедино, превратив их в полезные привычки, доведенные до автоматизма.

Поток материала для чтения руководителем в виде деловых писем, газет, специальных публикаций, циркуляров, частной корреспонденции, служебных записок и т.п. становится все более насыщенным.

Примерно 30% своего времени менеджеры тратят на чтение деловых бумаг. Поэтому совершенствование техники чтения означает совершенствование организации собственного труда, возможность выиграть время.

Рациональное чтение позволяет лучше справиться с потоком информации, поскольку бессистемное чтение означает потерю времени и пустую трату средств. Рационализация чтения начинается с поиска ответов на вопросы:

- Что я должен прочитать?
- Что я обязан прочитать?
- Что я хочу прочитать?
- Что я хочу с этим предпринять!
- Что я предлагаю с прочитанным предпринять!
- Что мне вообще не нужно читать?
- Что можно было бы прочитать позднее!

Мысленно поочередно отвечая на поставленные выше вопросы, можно «просеять» имеющийся материал, прежде чем приступить к его обработке. Небольшие тексты для серийной обработки целесообразно собирать в рабочие блоки и резервировать в своем недельном плане для их прочтения.

После завершения фазы селекции материала для чтения целесообразно использовать один из следующих методов чтения:

1) *ориентировочное чтение* — первое восприятие содержания, чтобы еще раз определиться самому, обрабатывать ли данный текст;

2) *изучающее чтение* — определение того, какая информация очень важна, менее важна или не нужна совсем;

3) *обобщающее чтение* — обобщение содержания или критическая оценка прочитанного материала, фиксация основных мыслей по поводу прочитанного.

При этом целесообразно руководствоваться определенными рекомендациями [68, с. 197]:

- При просмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию вы хотите из него получить (некоторые рекомендуют, например, перед прочтением книги составить список вопросов, на которые хотелось бы получить ответ в данной книге).

- Просмотрите название глав и разделов, пробежите глазами тексты на суперобложке или краткое содержание, а также предисловие, вступительное замечание и введение.

- Выясните, что бы вы хотели прочитать более интенсивно. При просмотре отдельных разделов обращайте внимание на вводные и заключительные фразы, а также на ключевые слова.

- Не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на аргументации, статистических данных, подробных описаниях и различных отступлениях автора.

- Больше, чем словам, следуйте смысловому содержанию и идее текста. Старайтесь понять, прежде всего, смысл высказываний частного и общего порядка.

- Отыскивайте смысловые указатели, такие, как подзаголовки, выделенные слова и предложения, а также таблицы. Указатели в виде слов обращают ваше внимание на определенные вводные замечания, усиления или акценты в тексте.

- Такие вводные сигналы, как «особенно», «следовательно», «поэтому», «так как» и т.п., указывают на основную или поясняющую мысль; здесь имеет смысл прочитать предыдущее или последующее предложение.

- Усиливающие сигналы («такие», «кроме того», «дополнительно» и т.п.) подчеркивают мысль, которая уже ранее кратко изложена.

- Изменяющие сигналы («но», «не говоря о», «с другой стороны», «однако», «напротив», «хотя», «несмотря на», «скорее» и др.) указывают на то, что направление (или тенденция) хода мысли меняется на противоположное.

- Опускайте малоинформативные места и замедляйте темп чтения важных участков текста.

- Учитывайте также специфику структуры различных текстов:

— справочные тексты в газетах и журналах важнейшую информацию содержат в начале, а второстепенную — в конце;

— в комментариях и высказываниях по какому-либо вопросу существенная информация (а именно выводы автора) приводится, как правило, лишь в заключительном предложении;

— специальные статьи содержат во введении описание проблемы, в основной части — разработку путей ее решения и в заключительной части — выводы или взгляд в будущее.

- Обработывайте текст с помощью разного рода пометок, выписок и т.п.

Наряду с улучшением методики чтения! при желании можно повысить скорость чтения.

Читать быстрее можно за счет избавления от вредных привычек и отвлекающих факторов, а также за счет совершенствования самой методики чтения.

Существует ряд факторов, мешающих быстрому чтению [68, с. 199]:

- *Чтение по буквам и слогам* — если взгляд проходит от буквы к букве или от слога к слогу. Каждый из этих знаков становится точкой фиксации, и чтение получается спотыкающимся, а темп — низким. Цель состоит в том, чтобы сразу фиксировать как можно больше слов.

- *Внутреннее проговаривание читаемого* — вокализация. Привычка беззвучно (про себя) более или менее отчетливо проговаривать текст с помощью инструментов общения (губ, языка, голосовых связок) существенно снижает объем прочитанного в единицу времени: темп чтения ограничивается темпом произнесения. Поэтому старайтесь, в частности, не раскрывать губ. Цель состоит в том, чтобы как можно больше слов «вместить» в поле зрения и сразу понять их значение.

- *Возвращение к прочитанным местам* в тексте. Если ваш взгляд Постоянно возвращается назад к уже прочитанному (три строки вперед, одна назад), то вы искусственно увеличиваете объем текста и снижаете скорость чтения.

- *Недостаточная концентрация и (или) слабый интерес* ведут к тому, что вы «скользите» по тексту, не усваивая содержания и не воспринимая информацию.

- *Слежение пальцем или карандашом* («костыли» для чтения). Скорость чтения возрастет, если вы сможете охватывать сразу целые группы слов, несущие определенный смысл.

- *Позы, неудобные для чтения.* Не читайте, например, лежа, поскольку так быстрее наступает усталость и снижается внимание.

Необходимо привыкать к тому, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать после чтения.

Это достигается путем применения следующих приемов:

- выделением важных мест (пометок, выписок из текста);
- маркировкой текста. Полезно каждому разработать собственные обозначения примерно по таким смысловым группам: «важно», «под вопросом», «проверить», «пример», «сделать выписку», «обратить внимание», «снять ксерокопию», «новая теория», «устаревшие взгляды», «резюме», «имя»,

«противоречие», «в картотеку» и т.п. и ими постоянно пользоваться.

Что следует запомнить по технологии быстрого чтения?

Обработывая соответствующую книгу, статью, документ, необходимо последовательно пройти пять ступеней: обзор, постановка вопросов, чтение, обобщение, повторение.

*Обзор.* Сначала следует узнать, какую информацию несет книга или документ в целом. Для этого прорабатываются такие вспомогательные материалы:

- предисловие и введение;
- оглавление и текст на обложке;
- рубрики и подзаголовки глав;
- резюме и выводы;
- поименный и предметный указатели.

В итоге можно судить о содержании и решать, какие разделы вообще нужно прочитать.

*Постановка вопросов.* Постановка вопросов к тексту стимулирует активное чтение, а также способствует повышению внимания (мотивации к чтению), помогает отделить существенное от несущественного, читать критически, концентрированно, исключает необходимость повторного чтения.

*Чтение.* Это целевое и концентрированное восприятие материала. Для этого можно воспользоваться вспомогательными средствами: различными выделениями текста, графиками, указаниями, ссылками.

*Обобщение.* Прочитанный текст нуждается в обобщении, чтобы удостовериться, что материал усвоен. Особенно помогают при этом вопросы к тексту, которые ставятся в начале чтения.

Переход от постановки вопросов к чтению и обобщению материала поддерживает мотивацию к чтению и предотвращает наступление усталости.

*Повторение.* Завершающее повторение служит сведению в единое целое отдельных результатов, полученных в ходе проработки текста, дополнению отдельных пометок, завершению работы над текстом, например с помощью выписок.

Необходимо еще раз с помощью вопросов подстраховаться в том, что касается важнейших ответов и обобщений.

При работе с книгой, корреспонденцией следует соблюдать ряд полезных правил.

*Основные правила чтения:*

1. *Связывайте* читаемое с уже имеющимся у вас запасом знаний. Необходимо, чтобы вновь воспринимаемое ассоциировалось с тем запасом представлений, которые по данному вопросу уже имеются.

2. *Читайте систематически.* Это правило затрагивает два вопроса: о системе в самом процессе

чтения и о системе в подборе материалов для чтения. Опыт работы над книгой говорит о том, что лучше каждый день систематически читать по 2 ч, чем урывками по 5—6 ч.

3. *Читайте медленно и вдумчиво.*

4. *Подразделяйте прочитанное на более или менее важное и усваивайте только важное.*

5. *Постарайтесь развить в себе внимание.*

6. *Привлекайте к акту восприятия все наличие внешних чувств (слух, зрение, осязание).*

7. *Читайте с карандашом в руках.*

Работа с карандашом дает нам возможность использовать так называемый графический рефлекс (рефлекс письма), который значительно облегчает восприятие и запоминание материала и способствует развитию нашей моторной (двигательной) памяти.

Это правило можно подразделить на два: работайте с карандашом внутри книги и работайте с карандашом вне книги. В первом случае это значит использовать систему подчеркивания и отчеркивания.

Работать с карандашом вне книги — это значит делать записи о прочитанной книге. Существует несколько способов таких записей. Например, составление «паспорта» книги:

- 1) полное и точное название книги;
- 2) автор;
- 3) издательство;
- 4) редакция и предисловие;
- 5) краткое содержание книги (6—7 строчек);
- 6) на какие новые мысли навела вас книга;
- 7) были ли случаи в вашей жизни, подтверждающие или отрицающие сказанное в книге;
- 8) какую другую книгу напоминает вам прочитанная книга;
- 9) что в общем и целом дала вам эта книга. Ниже приведен образец карточка для выписки.

**Образец карточки для выписки**

№ _____	день _____	год _____
Тема (проблема) _____		
Автор _____	стр. _____	Название книги _____
Изд-во _____		
Краткое содержание _____		
_____		
_____		
Мое мнение _____		
Где использовать _____		
Примечание _____		
_____		

Другим вариантом работы с карандашом является письменное составление конспекта и плана прочитанного в книге.

Под *конспектом прочитанного* следует понимать краткое изложение прочитанного на бумаге. В его состав входят три основных элемента: план, тезисы и фактический материал.

*План прочитанного* — перечень вопросов (кратко сформулированных), затрагиваемых в данной книге, статье или отрывке.

*Тезис* — кратко сформулированная основная мысль прочитанного.

Выше говорилось о работе над одной книгой, теперь вашему вниманию предлагается несколько кратких правил работы над несколькими книгами.

- Просмотрите все подобранные по данной теме книги и, пользуясь оглавлением, предисловием, заголовками и пометками внутри книги, установите, какие главы, параграфы и отдельные страницы так или иначе касаются данной темы.

- Прочтите один раз весь выделенный материал по всем подобранным книгам, составьте указатель материалов и занесите туда название книг, основное обозначение мыслей, фактов и определений с указанием соответствующих страниц.

- Выберите одну из книг в качестве основной, а остальные используйте в качестве дополняющих, варьирующих или оспаривающих основную книгу.

- Выпишите весь оставшийся (после тщательного отсева) материал из отдельных книг на карточки или разнесите его по графам конспекта.

Каждому руководителю необходимо знать, как качественно и быстро писать документы [225, с. 161].

Не хватайтесь сразу за перо, продумайте план своей работы над документом, не упуская деталей. Последовательность этапов работы над документом можно определить следующим образом:

1. Составление краткого плана-конспекта, включающего последовательность изложения, объем работы, учет всех материалов, необходимых для данной работы. Словом, на этом этапе прорабатывается содержание буквально каждой страницы. Это именно тот процесс, про который писатели говорят: «В голове я уже написал свою книгу».

2. Сортировка материалов: на этой стадии идет уточнение всех имеющихся в вашем распоряжении данных. Кое-что отбрасывается за ненадобностью, другое, наоборот, включается в контекст повествования.

3. Определение последовательности подачи материалов, т.е., грубо говоря, что за чем идет. Можно сказать, что это подготовка оглавления, где вы перечисляете названия всех глав с краткими пометками о том, что включает каждая из них.

4. Подготовка проекта документа, а проще — черновика, в котором уже в законченном виде просматривается готовый результат вашей работы.

5. Редактирование: окончательная сверка документа с вашим планом-конспектом. И не расстраивайтесь, если, работая над бумагами в первый раз, вы получаете на стадии, редактирования довольно сырой документ. Редактируйте его еще и еще. Чем больше времени вы потратите на шлифовку документа, тем качественнее и весомее будет результат вашей работы. Постепенно приходит опыт, и вот уже из-под вашего пера выходят действительно совершенные документы и по стилю, и по форме, и, что главное, по содержанию. Эффект от таких документов будет соответствующим: договоры будут заключены, планы утверждены, программы одобрены.

Взятая вами на вооружение последовательность этапов работы над документами, несмотря на всю кажущуюся громоздкость и многочисленность пунктов, позволяет существенно сократить время, которое вы тратите на написание разных служебных бумаг.

### **13.2. Тренировка памяти**

Как показывают наблюдения, немногие люди обладают хорошей памятью. Однако при желании ее можно развивать. Применение следующих способов и методов позволяет значительно улучшить память [79, 141, 207].

Существует три таких «естественных закона запоминания»: впечатление, повторение, ассоциация. Нужно получить глубокое, яркое впечатление о том, что вы хотите запомнить. Для этого вы должны:

1. Сосредоточиться.
2. Внимательно наблюдать.
3. Получить впечатления при помощи возможно большего числа органов чувств.
4. Прежде всего постараться получить зрительное впечатление. Оно прочнее.

При повторении имейте в виду следующее:

1. Повторяйте текст снова и снова, пока он не закрепится в вашей памяти.

2. Запомнив что-либо, мы за первые восемь часов забываем столько же, сколько за предыдущие 30 дней; поэтому просматривайте свои записи вновь за несколько минут до выступления.

Хороший способ запомнить факт — это ассоциировать его с каким-либо другим фактом [13, с. 340].

Основой укрепления памяти является наблюдательность. Мы не можем запомнить ничего, что ускользнуло бы от нашего наблюдения. А после наблюдения наступает второй этап — ассоциативное мышление: путем разглядывания или на слух запоминание возможно, только если объект ассоциируется в нашем сознании с чем-либо, что мы уже знаем или помним.

Большинство запоминаемого ассоциируется с уже известным нам бессознательно. Вы не осознаете процессов, протекающих в вашем подсознании: то, что прочно ассоциируется, — запоминается, что не образует прочных ассоциативных связей — забывается.

Как же научиться образовывать сознательные ассоциативные связи? Первая задача — заинтересовать себя запоминанием имен, лиц, дат, фактов, и тогда вы будете способны удерживать их в памяти. Затем необходимо усвоить приемы ассоциации.

### **Метод связей**

Суть его в том, что тренировка вашей памяти основывается на мысленных образах и картинах, причем успех будет во многом зависеть от того, удастся ли вам сделать эти образы и картины забавными.

Вот, например, двадцать предметов, которые вы должны запомнить в короткое время: «ковер, бумага, бутылка, кровать, рыба, кресло, окно, телефон, сигарета, гвоздь, пишущая машинка, ботинок, микрофон, ручка, телевизор, тарелка, орех, автомобиль, кофеварка, кирпич».

Постараемся создать мысленную картину из перечисленных двадцати предметов. Вы должны нарисовать себе яркий мысленный образ — не буквы, не слова, а именно яркую картину.

Теперь вы начинаете непосредственно тренировать вашу память. Вам нужно ассоциировать ковер с бумагой. Ассоциация должна быть, насколько возможно, аналогична и забавна. Например, вы можете представить свой домашний ковер, сделанным из бумаги. Представьте себя прогуливающимся по этому ковру и постарайтесь услышать шорох под ногами. Листок бумаги, лежащий на ковре, не подойдет — это слишком логично.

Логическая ассоциация не способствует запоминанию.

Переходите к следующему шагу, свяжите бумагу с бутылкой. О ковре пока забудьте. Конструируйте следующим образом: бумага + бутылка. Представьте себе, что вы со всех сторон читаете



огромную бутылку, на которой, как на бумаге, написано письмо, или, скажем, бутылку, из которой вместо ожидаемого лимонада ползет жеваная бумага.

Далее идет кровать. Можно зрительно представить себя спящим в бутылке или поглощающим кефир, льющийся из... кровати. Хорошо разглядите это мысленным взором и тут же перестаньте об этом думать.

Следующий предмет — рыба. Допустим, вы собрались лечь спать, а на вашей кровати покоится гигантская рыба!

Теперь — рыба и кресло. Пусть огромная рыба сидит в кресле или кресло имеет форму рыбины.

Кресло и окно — представьте себя, ставящим кресло на окно. Представили? Переходим дальше.

Окно и телефон. Это может быть окно в виде громадного телефонного диска.

Телефон и сигареты. Вы курите телефонную трубку или, взяв ее в руки, подвергаетесь нападению миллиона зажженных сигарет, вылетающих из этой трубки.

Сигарета и гвоздь. Горящие сигареты, вылетающие из телефонной трубки, на лету превращаются в громадные гвозди и вбиваются в стену.

Гвоздь и пишущая машинка. Вы пробиваете пишущую машинку громадным гвоздем или все клавиши вашей машинки — гвозди. Пишущая машинка и ботинок — пусть вы надели на ноги пишущие машинки или печатаете не руками, а ботинками.

Ботинок и микрофон. Вы — эстрадный певец и носите за собой большой рваный ботинок вместо микрофона. Микрофон и ручка. Вы пишете микрофоном. Ручка и телевизор. Ручки исполняют песню на огромном телевизионном экране или же вам преподносят гигантскую ручку, в которую вмонтирован телевизор.

Телевизор и тарелка. Вы смотрите передачу на телевизионном экране в форме тарелки или же вам подают еду на плоском телевизоре.

Тарелка и орех. Вы пытаетесь раскусить орех, но он разбивается, так как это тарелка; или же вам сервирован обед в ореховых скорлупах.

Орех и автомобиль. Огромный орех за рулем или вы ведете вместо машины гигантский орех.

Автомобиль и кофеварка. Большая кофеварка правит автомобилем или кофе варится в автомобиле, спящем на кофеварке.

Кофеварка и кирпич. В вашу кофеварку вместо кофе насыпаны кирпичи.

Вот и все. Если вам удалось достаточно ясно увидеть эти картины мысленным взором, вам не составит труда запомнить весь перечень. Объяснить это труднее и дольше, чем сделать.

А теперь воспроизведите весь перечень. Первое — ковер; он немедленно влечет за собою бумагу. За бумагой «вытягивается» бутылка и т.д. Ну как? Думается, что вам удалось вспомнить все. Составьте

новый перечень и проверьте себя.

Вот четыре простых правила, которые вам помогут составлять ассоциативные связи.

1. Искажайте пропорции. Помните, мы часто употребляем слова «гигантский», «громадный»?
2. Представляйте предметы в активном действии. Поэтому сигареты не просто вылетают из телефонной трубки, но нападают на вас.
3. Увеличивайте количество предметов. Поэтому на экране телевизора вы видите не одну, а множество ручек.
4. Меняйте функции предметов местами. Этот прием предлагается особенно часто.

### **Система зацепок**

Теперь предлагается вам научиться запоминать числа и цифры. Это, пожалуй, самое трудное, так как число само по себе абстрактно. Система зацепок — это подстановка предметов вместо цифр. Предлагаются разные буквы для цифр: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Вначале вы должны будете запомнить числовой ряд, в котором представлена цифра 8. Это не составит труда (употребляем первые или последние согласные буквы названий этих цифр).

Буква для цифры 0 всегда будет Л.

Для цифр:

- 1 - Н;
- 2 - В;
- 3 - Р;
- 4 - Ч;
- 5 — П;
- 6 — Ш;
- 7 — С;
- 8 — М;
- 9 - Д

Закройте страницу и попытайтесь повторить весь ряд. Если это трудно, то запомните мнемоническую фразу: ЛеНиВец РуЧеМар ПиШи СиДя.

Согласные этой фразы образуют нужный буквенный ряд.

Остальное просто. Например, вам нужно запомнить адрес: дом 85, квартира 29. Для вас это будет читаться как МПВД. А вот слово «ВоДа» обозначает 29, слово «МыШь» — это 86.

Главная разница между методом связок и зацепок состоит в том, что первый из них применяется для запоминания чего-либо по порядку, а второй — вразбивку. Не думайте, что метода связок вполне достаточно. Система зацепок неоценима при запоминании телефонов, адресов, длинных чисел и т.д.,

вообще всего, что касается цифр.

Еще один из способов укрепления памяти — тренировка наблюдательности (смотри ниже).

**СМОТРИТЕ** новый кинофильм **В**  
**В КИНОТЕАТРЕ «КОСМОС»**

Прочли вы это объявление? Отвернитесь и повторите его. Что же там написано? «Смотрите новый кинофильм в кинотеатре «Космос»? Многие кивнут. Но ведь на самом деле там написано: «Смотрите новый кинофильм вв кинотеатре «Космос». Предлог «в» повторен дважды. Предложите прочесть это объявление вашим друзьям. Уверю вас, что не многие с честью пройдут это испытание.

Хороший способ тренировки — наблюдения в автобусе или другом виде общественного транспорта. Мимолетно взглянув на чье-либо лицо, попытайтесь тут же представить его по памяти. Затем бросьте еще один недолгий взгляд и проверьте себя. Вы увидите, что с каждой тренировкой ваш взгляд ловит все больше подробностей.

Таким образом, тренируя свою наблюдательность, употребляя систему зацепок и связок, заставляя работать ваше воображение, вы тем самым развиваете свою память.

### **13.3. Записная книжка руководителя**

Записная книжка необходима в работе любого руководителя. Существует множество разнообразных форм записных книжек:

- телефонно-адресные;
- ежедневники;
- записная книжка для приема посетителей;
- целевая записная книжка;
- дневник личной работы;
- книга для телефонных разговоров.

Но все эти виды записных книжек можно объединить в три основные группы:

- 1) записные книжки с алфавитом;
- 2) ежедневники;
- 3) обычные записные книжки.

Записные книжки с алфавитом используются для нахождения необходимой записи, так как они снабжены поисковым ключом — буквами алфавита. Такие записные книжки удобно использовать для записи фамилий, адресов и телефонов.

Ежедневники предназначены для планирования дел на неделю, месяц, год. В заполнении

дневника не должно быть мелочей.

1. Все записи здесь должны быть достаточно подробными и понятными.
2. В дневнике должно найтись место для некоторых, важных для вашего секретаря пометок, которые можно было бы расшифровать в ваше отсутствие.
3. Записи должны делаться карандашом, чтобы при необходимости их можно было легко изменить, не допуская неряшливости в дневнике.

Поисковым ключом здесь является «месяц—год», что и позволяет составлять планы на любой день в течение года. Но ежедневники имеют и свои недостатки: большой формат и толщина, из-за которых их нельзя хранить в кармане. Существует еще одна причина неудобства: обычно на определенный день отводится либо страница, либо лист. Следовательно, количество листов ежедневника зависит от количества дней в году. А так как иногда выдаются практически пустые дни, страницы заполняются неравномерно. И к концу года в ежедневнике оказывается около трети пустых страниц.

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

Простую модернизацию записной книжки, позволяющую ее малый формат объединить с поиском по ключу и эффективным методом планирования дел ежедневника, предлагает В.И. Барков [12].

Основная идея заключается в том, чтобы вынести поисковые ключи и записывать их значение при внесении информации в записную книжку. Поисковым ключом являются имя и число месяца:

Месяц: декабрь		
1. 46,47	11. •	21.
2. 49	12.	22.
3. 47,48,50	13.	23.
4.	14.	24.
5. 50	15.	25.
6.	16.	26.
7.	17. 24	27. 50
8.	18.	28.
9.	19.	29.
10.	20.	30.
		31.

Цифры обозначают числа указанного месяца.

Нужно подготовить 12 страниц, по числу месяцев года. Календарь готов. Остальные страницы пронумеровать обычным способом. Перед вами «новая» записная книжка. Как ею пользоваться? Например, вам необходимо купить билеты в театр на 5 декабря. Вы открываете книжку на текущей странице и записываете дату, время и свое намерение:

Затем открываете календарь на текущий месяц и в строке 5 записываете номер текущей страницы. В нашем случае ее номер — 50. Если в этой строке уже записаны числа, то их нужно разделить запятыми. Теперь вы уже не забудете про театр.

Если пожелаете узнать список дел на 5 декабря, вы откроете календарь на декабрь и смотрите строку 5. А затем смотрите страницы, которые здесь указаны. Получается список запланированных дел.

В такую книжку удобно записывать не только планируемые дела, но и любую информацию, которая может вам пригодиться.

### **Реформа записной книжки**

У современного делового человека много дел. А времени всего 24 ч в сутки. Чтобы его оптимально использовать, надо это время рационально спланировать, продумать, распределить — в какой последовательности выполнять запланированные дела. Тренировки памяти полезны, но они требуют использования длительного времени, а это не всем доступно.

Обычно у руководителя на письменном столе находятся два «оргприспособления»: перекидной календарь и лист бумаги. Туда он и вносит в бессистемном порядке все предстоящие на сегодня, завтра, послезавтра и подлежащие запоминанию дела.

Кроме адресов и телефонов, каждый из нас записывает и личные дела, которые нужно выполнить сегодня или завтра, либо в ближайшее время. Записная книжка для этой цели не годится, в ней могут «утонуть» нужные вам сведения. Кроме того, ведь часть записей придется вычеркнуть, дополнять новыми, в связи с изменяющимися сроками. Все эти записи должны быть кратки. Возникает необходимость в систематизации заполнения записной книжки.

Эту проблему в какой-то мере помогает решить простейшее организационное мероприятие. На протяжении многих лет у авторов статьи «Реформа записной книжки» вырабатывалась система, в эффективности которой убедились многие [71].

Заключается она в следующем. Записная книжка состоит из набора листков, меняющихся еженедельно и обновляемых систематически.

Раз в неделю два листа писчей бумаги складываются вчетверо и разрываются по линии сгиба. Получается 8 листков. Рационально иметь записную книжку форматом, соответствующим размеру этих листков. На семи листках сверху подписываются число, месяц и день недели (8. 11. Суб.). Восьмой лист остается для всяких заметок.

Кроме этих восьми листков, заведите вкладыши, состоящие из двух восьмушек, так называемый

резерв дел, куда записываются дела, срок исполнения которых наступает позднее текущей недели. Приступая к заполнению очередных семи листков, вы просматриваете резерв и выбираете из него дела, приходящиеся на эту неделю, вписывая их в соответствующие листки.

Ежедневно в конце дня просматривайте листок за прошедший день, вычеркивайте выполненные дела.

Записи на очередном листке можно производить в таком порядке: в начале листка — дела, приходящиеся на утро; в середине — дневник; а вечерние — в конце листка. Дела, связанные с выходом или выездом, обводите кружком.

Вот и вся система. Конечно, куда удобнее и приятнее было бы пользоваться записными книжками, напечатанными в типографии с учетом изложенных принципов ее построения.

К сожалению, имеющиеся в продаже записные книжки для предлагаемой системы непригодны. В них для каждого дня отводится слишком мало места, а то, что они рассчитаны на целый год, делает их неудобными из-за чрезмерной толщины.

Еще один совет. Вспомните, как бывает обидно, если вы вовремя не поздравили кого-нибудь с днем рождения, праздником и т.д. Полагаться в таких случаях на память нельзя. Для этой цели в записной книжке рекомендуется выделить 12 страниц (по числу месяцев в году), куда и заносятся памятные даты.

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

### **13.4. Умение слушать собеседника**

В любой ситуации общения есть три основных ступени.

*Ступень первая.* Остановись и оцени обстановку, прислушайся к своему отношению к ней.

*Ступень вторая.* Посмотри на человека: что он пытается выразить своими жестами и мимикой?

*Ступень третья.* Слушай беспристрастно, что тебе хотят сказать [144, с. 41].

Беда многих руководителей и вечно куда-то спешащих деловых людей состоит в том, что они не умеют быть терпеливыми и внимательными слушателями. Эффективность слушания во всем мире падает. Мы запоминаем не более 25% из того, что слышим. В итоге возникает необходимость повторять, переделывать, терять время.

В чем заключаются наши ошибки, если в общении мы ориентированы на себя, а не на партнера, т.е. больше говорим сами?

1. Мы не организуем свои мысли перед тем, как их высказать. Говорим спонтанно, надеясь, а точнее, требуя, чтобы другие поспежали за нами.

2. Употребляем формулировки, сокращения, специальные термины, которые должны представить нас в качестве знатока и эксперта, но могут быть совершенно не понятны собеседнику.

3. Говорим слишком длинно и хотим слишком много выразить в одном высказывании. Слушатель к концу фразы уже не помнит, что было в начале. Каждая следующая информация «забывает» предыдущую.

4. Стремимся затронуть слишком много проблем в одном предложении. Наши многочисленные идеи воспринимаются далеко не в полном объеме.

5. Говорим, не обращая внимания на содержание высказываний собеседника, не воспринимаем его слова, жесты, аргументы, а это значит — не воспринимать его самого.

А вот такие типичные ошибки при выслушивании собеседника мы совершаем:

1. Не воспринимаем смысл того, что говорят. Фразы проходят мимо нашего внимания. Они просто не имеют для нас значения, и собеседник это прекрасно чувствует.

2. Часто обдумываем свои аргументы и возражения, пока собеседник еще говорит.

3. Хотим быть умнее собеседника и думаем, где и как можно улучшить его предложение, вместо того, чтобы понять его.

4. Часто вообще не слушаем, потому что говорящий нам неприятен, вызывает неуверенность, просто не нравится.

Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

1. Направляйте свое внимание на собеседника.

2. Следите за невербальными знаками.

3. Откладывайте свои суждения.

4. Не позволяйте себе перебивать собеседника.

5. Проверяйте свое понимание.

6. Выявляйте логику высказываний.

7. Предоставляйте собеседнику свою поддержку.

### **Как выслушать доклад или лекцию**

Ответ на этот вопрос надо искать в области физиологии, психологии и рефлексологии.

1. Найдите свой интерес в теме. Интерес облегчает восприятие, помогает усвоению — когда мы слушаем то, что нас интересует, мы пользуемся произвольным вниманием. Когда же слушаем то, что нас мало интересует, мы используем произвольное внимание.

2. Подготавливайтесь к слушанию. Эта предварительная подготовка может идти по четырем направлениям:

а) по линии серьезной и глубокой предварительной проработки той темы, которую будет излагать докладчик;

б) по линии внимательного ознакомления с тезисами доклада;

в) по линии более или менее быстрого ознакомления с программой или планом доклада;

г) по линии предварительного собеседования по поводу доклада.

3. Слушайте с максимальным вниманием.

4. Сохраняйте равномерное внимание "в течение всего времени слушания.

5. Слушайте одновременно докладчика и самого себя. Параллельно с мыслями докладчика по ассоциации возникают собственные мысли. Их появление говорит о том, что в вашем сознании начался процесс переработки слушаемого.

6. Слушайте и одновременно записывайте. Это помогает усвоению, освобождает память от лишней нагрузки.

**Образец листа для записи слушаемого**

«___» _____ 200__ г.			
Запись № _____			
Доклад (лекция, диспут) на тему _____			
Докладчик _____			
Оппоненты _____			
Основные мысли и факты доклада	Собственные мысли по существу доклада или вопросы к докладчику	Справочно- ссылочный материал	Методы постро- ения и приемы изложения докладчиком

Полезно фиксировать следующие пять элементов выступления:

а) Основные мысли докладчика и наиболее выдающиеся факты, приводимые им.

б) Свои собственные мысли, идущие по ассоциации, параллельно с мыслями докладчика.

в) Вопросы докладчику. То, что вы все время на чеку и боитесь забыть свой вопрос к докладчику, мешает воспринимать более серьезный материал.

г) Всякого рода справки и ссылки докладчика. Именно они усиленно помогают нам впоследствии широко и глубоко проработать тему.

д) Метод построения доклада и приемы изложения докладчиком. Уловить метод построения



доклада — значит наполовину овладеть им, а ухватить приемы изложения — значит самому учиться докладывать.

7. Записывайте сокращенно, пользуясь условными знаками.

8. Не откладывайте разбор записанного ни на один день. Память не способна надолго удерживать новый, еще не закреплённый материал, поэтому расшифровка набросков должна начаться немедленно после заслушивания доклада.

9. Не спорьте с докладчиком в процессе слушания. Слушатель только кратко намечает «неправильные ходы» докладчика, свои возражения, свои контрпредложения, но детализировать их он не должен — это надо делать после прослушивания доклада.

10. Рационально используйте перерыв во время доклада для подытоживания прослушанного.

### **13.5. Разговор по телефону**

Телефон, дополняя традиционные способы общения между людьми, позволил существенно увеличить скорость обмена информацией. Время телефонных разговоров постоянно увеличивается, а их количество непрерывно растёт.

С чересчур настойчивыми звонками можно бороться точно так же, как и с назойливыми посетителями: свести к минимуму разговор; отложить его на более удобное время; прервать, сославшись на то, что вы заняты; придумать нечто такое, что позволит вам не снимать трубку, когда звонят не те, кто вам нужен.

Любой звонок создает проблему уже хотя бы потому, что отвлекает от работы, а есть еще звонки, которые просто раздражают. Вы не хотите говорить с этим человеком ни по телефону, ни лично, а он все равно надоедает. Другой же, хоть и неплохой человек, но болтун, пустомеля, часами может говорить ни о чем. Как бороться со всей этой лавиной звонков? Возможно, некоторые из приведенных ниже советов помогут вам [225, с. 114].

1. Проверьте по табло определителя, кто именно звонит и откуда, и только потом снимайте трубку.

2. Основную массу звонков переключайте на своего секретаря.

3. Попросите своих коллег отвечать по телефону, пока вы заняты какой-то срочной работой.

4. Сообщите всем, кто так или иначе связан с вами по работе, в какое время вам нельзя звонить.

5. Используйте автоответчик.

6. Приучайте своих абонентов к тому, что у вас есть определенное время для телефонных разговоров.

7. Переадресуйте телефонные звонки по некоторым вопросам тем, кто конкретно занимается этой работой.

8. Назовите абоненту имя своего секретаря или помощника.

9. Будьте бескомпромиссны, когда на проводе повиснет один из любителей поболтать.

10. Сразу же оговорите продолжительность разговора.

11. Четко дайте понять, что приближаетесь к концу разговора.

12. Если не помогает ни один из приведенных выше способов, не церемоньтесь. В конце концов, речь идет прежде всего о вашем же времени, а здесь не до церемоний, если другой человек упорно отказывается понимать, что оно дорого стоит.

В рекомендациях для руководителей некоторых фирм сказано, что руководитель должен: избегать длительных телефонных разговоров; всегда заранее знать, ради чего снимается телефонная трубка и с кем предстоит разговор; вести все телефонные переговоры только на деловом уровне.

Мало кто задумывается, что телефонный разговор нужно готовить. Подготовка должна включать:

- поиск и подбор нужного материала, '
- обдумывание разговора,
- составление плана разговора.

Умение общаться по телефону и принимать сообщения, к сожалению, присуще не каждому. Человек неопытный вообще может пропустить половину информации или забыть спросить о таких важных подробностях, как дата предполагаемой встречи, время, место. Также нельзя не учитывать важности умения говорить за другого и принимать информацию,, адресованную ему.

Рассмотрим ключевые моменты в умении вести телефонный разговор. К их числу относятся [15, с. 40]:

- умение внимательно слушать;
- привычка все записывать;
- умение корректно ставить вопросы.

Снимая трубку, чтобы ответить на звонок, надо, прежде всего, внимательно выслушать абонента. Иначе, если человек не расслышит по телефону, к кому обращается абонент, или неправильно истолкует его слова, то это нанесет урон репутации фирмы. Если на линии какие-то помехи, плохая слышимость, надо сразу обратиться к мастерам, чтобы они устранили все неисправности или проверили линию.

Если что-то в течение разговора осталось неясным, можно попросить говорящего сообщить некоторые дополнительные сведения. Также можно заранее составить контрольный перечень вопросов, которые следует задать, чтобы выяснить все обстоятельства дела.

Масса времени бесплодно тратится в офисах и учреждениях из-за того, что неквалифицированно, или просто небрежно, ведется запись телефонных разговоров. Начинаются повторные звонки, попытки прояснить вопросы уже по второму или третьему кругу. Все это требует времени, отвлекает людей от

работы — одним словом, приносит дополнительную суету и нервозность. Бывает и так, что вы находитесь в другом месте и вам надо срочно связаться со своей фирмой, что-то выяснить. И здесь особенно необходима четкая и детальная фиксация всех телефонных звонков, следовать которой должны все ваши подчиненные.

Телефонные бланки — это серьезный документ и заслуживает такого же к себе отношения. В конце концов, один телефонный звонок может круто изменить не только вашу жизнь, но и судьбу всей вашей фирмы. Необходимо хранить на бланках записи всех служебных телефонных разговоров. Хорошо, чтобы формат бланка соответствовал обычной книжной странице или листу бумаги формата А4. Тогда их легко подшивать в специально заведенной для этого папке. Можно использовать разноцветные бланки для большей наглядности, чтобы их можно было без труда отыскать среди прочих канцелярских бумаг [227, с. 117].

Важно не только фиксировать все разговоры на бумаге, но и уметь решать по ходу дела, что делать с тем или иным звонком.

Структура любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимных представлений;
- введения собеседника в курс дела;
- обсуждения ситуаций;
- заключения.

*Взаимные представления. Телефонный вызов осуществляете вы.* Разговор идет по местной телефонной сети учреждения. В этом случае назовите свою фамилию и отдел, где вы работаете, а затем попросите позвать к телефону нужного вам человека, назвав его имя, отчество, фамилию и должность. Должность называют в случаях оперативного вызова руководителей.

Отвечая на телефонный вызов, назовите ваш отдел, учреждение и фамилию.

Если произошла ошибка в наборе номера, недоразумение, это сразу же выяснится. Кроме того, подобное начало разговора напугает собеседника, что теперь его очередь назвать себя и кратко изложить, интересующий вопрос.

Если нужного вашему собеседнику лица нет на месте, вы должны назвать время, когда этот человек будет на месте, номер телефона, по которому можно найти требуемого человека, спросить и записать: имя, отчество, фамилию, должность и название учреждения, где работает собеседник, номер его телефона. Листок с данными положите на стол сотрудника, которого вызывали.

Если вопрос, который интересует собеседника может быть решен другим сотрудником, пригласите его к аппарату, сообщив абоненту его должность, имя, отчество, фамилию.

*Введение собеседника в курс дела.* При разговоре по телефону необходимо учитывать и

технические особенности аппаратуры проводной связи.

Не говорите в микрофон телефонной трубки слишком громко.

Говорите в нормальном темпе, четко произнося слова. При быстрой речи слова сливаются.

*Обсуждение ситуаций.* Это главный и обычно самый длительный этап телефонного разговора. На этом этапе один из собеседников определяет свое отношение к тому или иному вопросу либо сообщает интересные факты.

Лаконизм разговора при обсуждении ситуаций достигается за счет вопросов, требующих короткого и конкретного ответа. Эти вопросы должны быть продуманы вами до начала разговора и включены в его план. Во время разговора собеседники должны следить за тем, чтобы не было повторных возвращений к уже сказанному.

*Заключение.* Заключительные слова обычно зависят от качества обсуждения ситуаций и от того, как собеседник понял вас.

Телефонный разговор обычно заканчивается тогда, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие вопросы.

### **13.6. Служебная командировка**

По мере развития хозяйственных связей поток командировок возрастает. Командировки нередко связаны с большими затратами времени и средств.

Очень много различных конференций и симпозиумов, проводимых за границей или на каком-нибудь фешенебельном курорте, с таким же успехом могли состояться и без вашего участия. А потому первое условие, которое надо соблюсти, готовясь отправиться в поездку, — тщательно продумать следующие моменты:

1. Командировка организуется не ради вашего личного удовольствия и, планируя ее, подумайте, так ли уж необходима эта поездка с точки зрения времени, которое будет затрачено на нее.

2. Второй момент. Если вам действительно необходимо вступить в контакт с тем или иным человеком, подумайте, можно ли это сделать другими средствами, а именно:

- а) пригласить его приехать к вам;
- б) послать вместо себя кого-нибудь из своих подчиненных;
- в) попытаться переговорить по телефону;
- г) отправить письмо или факс;
- д) использовать такие достижения современной техники, как видеосвязь и электронная почта.

Безусловно, есть поездки, без которых при всем желании нельзя обойтись. Они нужны, важны и обязательны. Поэтому необходимо поговорить об эффективной организации таких поездок.

Планирование любой поездки — вещь крайне полезная, дающая возможность предусмотреть все до мелочей:

1. Где будете жить.
2. Каким видом транспорта воспользуетесь.
3. Маршрут вашего путешествия.
4. Каким классом предпочитаете путешествовать.
5. Какой взять багаж.

Чем лучше вы подготовитесь к поездке, тем меньше усилий и нервов она будет вам стоить.

Работа делового человека во время командировки специфична по своим условиям.

Во-первых, нужно многое успеть за сравнительно короткий период, т.е. работать с высокой интенсивностью.

Во-вторых, необычны условия работы: отсутствие «своего» рабочего стола, кабинета, привычного окружения, распорядка.

### **Подготовка командировки**

Для того чтобы избежать потерь времени и многих неудобств в командировке, нужно правильно к ней подготовиться.

Проще это будет сделать с помощью формы (рис. 15) в виде обычного листка писчей бумаги, который делится на 4 части, где отражены:

1. Вопросы (дела), которые нужно решить до отъезда.
2. Основные вопросы (дела), которые нужно решить (сделать) в командировке.
3. Перечень того, что нужно взять с собой.
4. Перечень личных атрибутов поездки.

Первые три раздела формы нужно заполнить как можно раньше, сразу после принятия решения о поездке, чтобы своевременно подготовиться в деловом отношении.

Что же касается четвертого раздела, то следует выработать стандартный набор того, что нужно всегда иметь в поездке под рукой. В качестве основы можно предложить стандартный «мужской» набор. Он включает семь основных позиций: документы, предметы туалета, канцелярские принадлежности, одежду, личные документы, лекарства, продукты питания, прочие предметы. (рис. 15).

Привычка и умение работать в дороге, причем в любых условиях, — пожалуй, одна из самых полезных. Согласитесь, лучше пробежать глазами какой-нибудь документ, чем бесцельно глядеть в окно.

Вот несколько дел [225, с. 231], которыми можно заняться во время поездки:

- чтением: всегда полезно прихватить с собой бумаги, на просмотр которых вам не хватает

времени;

- письмом: правда, для этого дорожные условия не столь комфортны, однако кое-что можно успеть и написать;
- работой с компьютером: современные портативные компьютеры позволяют осуществлять самые разнообразные операции;
- обсуждениями и дискуссиями: можно даже провести небольшое совещание по тому или иному вопросу, заранее запланировав его именно на время поездки, если вы едете вместе с коллегами;
- разговорами по телефону: современные мобильные телефоны вполне подходят для этого;
- размышлениями: очень удобный вид работы во время поездки, требующий только желания и конкретного вопроса для обдумывания.

Командировка № \_\_\_\_\_ в город \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Решить вопросы	3. Взять с собой	
1. До отъезда	3. 1. Деловая часть	3.2. Постоянная часть (мужская)

				<b>Документы</b>
				1. Паспорт, служебное удостоверение, командировочное удостоверение
				2. Читат. билет Государ, библиотеки
				3. Целевая визитница, бейдж, адреса, телефоны
				4. Бланки аванс, и технического отчетов о командировке
				5. Телеф. записная книжка
				6. Проездные билеты
				7. Рекламные материалы, визитки <b>Оргтехника и канцпринадлежности</b>
				1. Дискета, видеокассета, фотоаппарат
2. В				2. Диктофон
командировке				3. Степлер, маркеры
				4. Микрокалькулятор
				5. Видеокамера (при необходимости)
				6. Ножницы, клей, скрепки, бумага, карандаши, лезвие, резинка, конверты, скотч, записная книжка, указка
				7. Запасная шариковая ручка
				8. Папка кожаная
				<b>Одежда</b>
				1. Тапочки, спортивный костюм
				2. Рубашки, галстуки, носки, плавки, носовые платки
				3. Ложка, щетка, крем для обуви
				4. Иголка, нитки
				<b>Предметы туалета</b>
				1. Зубная паста, щетка, мыло, мочалка, шампунь
				2. Бритвенный прибор, туалетная вода, зеркало, массажная щетка, крем
				3. Салфетки
				<b>Лекарства</b>
				Сердечные, от головной боли, зубной боли, температуры, давления (корвалол, валидол, пустырник), фестал, фталазол, сода, бинт, пластырь, йод
				<b>Питание</b>
				1. Продукты (колбаса, масло, яйца, хлеб, картофель, мясо, овощи, фрукты)
				2. Кипятильник, чай, кофе, сахар, печенье, конфеты, ложечка, салфетки, зубочистки
				3. Кружка, ножик, консервный ключ
				<b>Прочие предметы</b>
				1. Часы-будильник
				2. Жетоны на метро и телефон
				3. Талоны на транспорт
				4. Очки, эспандер
				5. Хозяйственная сумка, шпагат
				6. Деньги
				7. Полиэтиленовые пакеты
				8. Карта, транспортная схема города
				9. Газеты, книги для чтения
				10. Зонт

Рис. 15. Форма бланка «Подготовка к командировке»

Не допускайте того, чтобы все руководство фирмы отправлялось в командировку одновременно. Примите профилактические меры, чтобы не заболеть в поездке. Кроме того, обеспечьте все возможные формы страхования.

### **Собственно командировка**

Итак, вы прибыли на место командировки и определились с местом жительства. Нужно действовать. С чего начать? Как правильно спланировать работу, чтобы все успеть?

На рис. 16 и 17 показаны лицевая и оборотная стороны формы бланка «Командировка», которая «привязана» к рабочей неделе: основная масса командированных стремится уложиться в недельный ритм.

Перечень дел разрабатывается на основе формы бланка «Подготовка к командировке» (см. рис. 15), по более детально.

По мере выполнения запланированных дел определяются задачи на период возвращения.

Бланк «Командировка» удобно складывается на 4 части и находится в записной книжке.

Стержневое задание командировки, — как правило, связано с необходимостью решения какого-то вопроса, с подписанием какого-то документа. Решать эту задачу приходится с конкретными людьми, для которых ваш приезд носит чаще всего незапланированный характер.

Неподготовленная встреча — плохое начало. Отсюда совет: как можно раньше, письмом или по телефону, договориться о встрече и существо проблемы, которую предстоит обсудить. Если же до начала командировки такой возможности не представилось, полезно сделать это сразу же по приезде в пункт назначения.

Вы договорились о встрече. О чем и как разговаривать? Что иметь при себе?

Здесь могут помочь предварительное составление плана беседы, письменная формулировка вопросов, которые могут задать вам и которые собираетесь задать вы. Также могут быть полезны несколько советов:

- Вести разговор в русле интересов организации, в которую командированы, и должности лица, с которым разговариваете.
- Постарайтесь не создавать своей проблемой дополнительных трудностей другим людям.
- Выдерживать корректный, доброжелательный тон, говорить негромко и спокойно.

Командировка № \_\_\_\_ в город \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_ г.  
место командировки

\_\_\_\_\_  
учреждение, фирма

	Пн. « »	Вт. « »	Ср. « »	Чт. « »	Пт. « »	Сб. « »	Вс. « »	Основные задачи командировки
	Служебные поручения							
8:00—9:00								
9:00—10:00								
10:00—11:00								
11:00—12:00								
12:00—13:00								



13:00—14:00								
14:00—15:00								
16:00—17:00								
18:00—19:00								
19:00—20:00								
20:00—21:00								
Основные дела дня								Другие поручения

РИС. 16. Форма бланка «Командировка» (лицевая сторона)

Перечень дел			Перечень дел		
Где быть	Решить вопросы		Где быть	Решить вопросы	
Кому звонить	Телефон	Вопросы	Кому звонить	Телефон	Вопросы
			Итоги командировки (сделать после возвращения)		
			Перечень срочных дел		
			Служебные	Домашние	
Хозяйственные вопросы					
Где быть	Ч т о купить	Расходы			
			Разное		
Итого:					

Рис. 17. Форма бланка «Командировка» (оборотная сторона)

- Попытаться сделать собеседника участником ваших идей и предложений.
- Иметь при себе документальное подкрепление в виде деловых писем, проектов документов, ссылок на директивные и периодические документы и пр.

В служебном разговоре пагубна категоричность, нужно вслушиваться в аргументы собеседника, проявить самокритичность при обоснованиях и встречных замечаниях.

Получаемую в ходе беседы информацию нужно зафиксировать (например, в блокноте). После беседы обязательно проанализировать свое поведение и результаты переговоров.

План командировки должен быть гибким. Учитывая это, каждый вечер следует подводить итоги,

вносить коррективы в программу действий на оставшийся период.

Для повышения эффективности командировок важно использовать для работы каждую минуту. Границы рабочего и вне рабочего времени в командировке отсутствуют, мы сами вырабатываем нужный распорядок в зависимости от распорядка работы различных учреждений.

Чтобы успевать сделать больше за малое время [207], в командировке требуется личная организованность и самодисциплина:

- точно определите главные задачи поездки, составьте план их достижения и сосредоточьтесь на его выполнении;

- научитесь проявлять решительность;
- не увлекайтесь телефонными разговорами, важнее личные контакты;
- ведите записи, не полагайтесь на память;
- начинайте рабочий день как можно раньше и используйте время суток полностью.

Контакты с вашим местом работы должны быть двусторонними: звонить должны не только вам, но и вы сами. И не забывайте о главном:

- а) оставить номер своего контактного телефона или факса;
- б) сообщить время, когда вы будете на месте и когда с вами удобнее всего связаться;
- в) незамедлительно информировать о любых изменениях в своем командировочном графике;
- г) коротко познакомить с тем объемом работы, который ждет ваших подчиненных после вашего возвращения из поездки, а также обратите внимание на ее важность и срочность.

И не жалейте времени на подобные телефонные звонки, таким образом вы сэкономите его гораздо больше.

Итак, поездка завершена. Вы — дома. Разбираете бумаги, информацию из раздела «Итоги командировки» заносите в свой рабочий план на неделю или месяц. Пишете авансовый и технический отчеты о командировке. Теперь можно с чувством исполненного долга отправляться на работу.

### **Резюме**

- Необходимо привыкать к тому, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать материал после чтения. Обработывая соответствующую книгу, статью, документ, необходимо последовательно пройти пять стадий:

- обзор;
- постановку вопроса;
- чтение;
- обобщение;

- повторение.

• Основной укреплению памяти является наблюдательность. После наблюдения наступает этап ассоциативного мышления. Существуют три «естественных закона запоминания»: метод связок, система зацепок, тренировка наблюдательности.

- Многообразие видов записных книжек можно объединить в три основные группы:

- записные книжки с алфавитом;
- ежедневники;
- обычные записные книжки.

• Целесообразнее записывать необходимую информацию в записную книжку, которая должна быть компактной и выполнять функцию «оперативной памяти».

- Для того чтобы выслушать доклад или лекцию, необходимо придерживаться следующих правил:
- подготавливайтесь к слушанию;
- слушайте с максимальным вниманием;
- слушайте и одновременно записывайте;
- не откладывайте разбор записанного.

• Руководитель должен избегать длительных телефонных разговоров. Структура любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимное представление;
- введение собеседника в курс дела;
- обсуждение ситуаций;
- заключение.

• Чтобы избежать неудобств и потерь времени в командировке, правильно к ней подготовьтесь. Составьте план вопросов (дел), которые нужно решить до отъезда и в командировке, а также перечень личных атрибутов поездки и деловых бумаг, которые нужно взять с собой.

• Чтобы успевать сделать больше за малый период времени, в командировке требуется личная организованность и самодисциплина:

- определите главные задачи поездки;
- научитесь проявлять решительность;
- не увлекайтесь телефонными разговорами, важнее личный контакт;
- ведите записи, не полагайтесь на память;
- начинайте рабочий день как можно раньше и используйте его полностью.

## **Практическое задание**

Проработайте материал главы применительно к своим нуждам. Что показалось вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового узнали? Что из вашего опыта нашло подтверждение? Что вы хотели бы проработать основательнее? Что бы вы хотели применить на практике?

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные приемы при работе над текстом.
2. Как следует правильно тренировать память?
3. Что представляет собой метод связок и метод зацепок?
4. Какие ошибки зачастую допускаются при выслушивании собеседника?
5. Назовите виды записных книжек.
6. Как правильно слушать собеседника?
7. Перечислите основные правила беседы по телефону.
8. Как рационально подготовиться к командировке?

### **Рекомендуемая литература**

Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. — Минск: Амалфея, 1996. — 212 с.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - 267 с.

Комаров Е.Н. Какова у Вас техника личной работы (тест для руководителя) // Управление персоналом. — 1998. — № 6.

Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента // Управление персоналом. — 1998. — № 12.

Курс «Личная организация». — М.: Менеджер-сервис, 2001.

Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М: Финпресс, 1998. — 278 с.

Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — 256 с.

Резник С.Д. Командировка // ЭКО. — 1985. — № 3.

Станкин М. Парцептивное общение (как понимать себя и людей) // Управление персоналом. — 1999. — № 10.

Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Минск: Беларусь, 1997. — 127 с.

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272с.