ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

ПЛАН ЛЕКЦИИ:

1. Менеджмент на основе биоритма.
2. Контроль как функция самоменеджмента.
3. Рациональное чтение.
4. Рациональное проведение совещаний. Рациональные собеседования (управление потоком посетителей).
5. Переговоры по телефону. Рациональное ведение корреспонденции.
6. Десять золотых правил экономии времени.

1. МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВЕ БИОРИТМА

«Никогда нельзя быть занятым настолько, чтобы не оставалось времени для обдумывания»

Вильям М. Джефферс

25 организационных принципов во временном аспекте можно разделить на три группы:		
Начало дня (1)-(8)	Основная часть дня (9) - (20)	Конец дня (21)-(25)

Правила начала дня

(1) Начинать день с позитивным настроением
(2) Хорошо позавтракать и без спешки — на работу
(3) Начинайте работу по возможности в одно и то же время
(4) Перепроверка плана дня
(5) Вначале — ключевые задачи
(6) Приступать без «раскачки»
(7) Согласовать план дня с секретарем
(8) Утром заниматься сложными и важными делами

ПРАВИЛА, КАСАЮЩИЕСЯ ХОДА ДНЯ

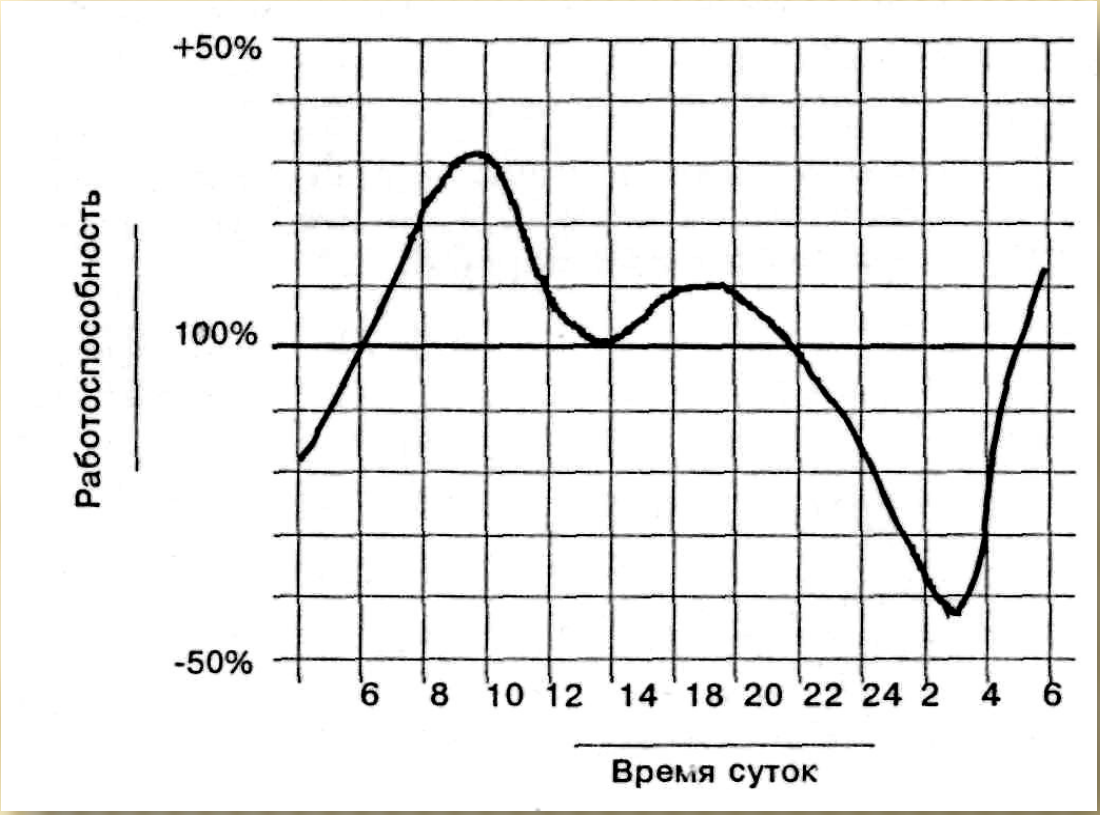
(9) Хорошая подготовка к работе
(10) Влиять на фиксацию сроков
(11) Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию
(12) Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы
(13) Избегать незапланированных импульсивных действий
(14) Своевременно делать паузы / соблюдать размеренный темп
(15) Небольшие однородные задачи выполнять сериями
(16) Рационально завершать начатое
(17) Использовать временные промежутки
(18) Работать антициклично
(19) Выкраивать спокойный час
(20) Контролировать время и планы

Правила завершения рабочего дня

21. Завершить несделанное
22. Контроль за результатами и самоконтроль
23. План на следующий день
24. Домой — с хорошим настроением
25. Каждый день должен иметь свою кульминацию

Естественный дневной ритм
(график работоспособности)

- Пик работоспособности, как правило, приходится на первую половину дня, когда желудок, поджелудочная железа, селезенка и сердце функционируют наиболее активно. Этот уровень затем в течение дня больше не достигается. И в силу этой причины задачи А следует выполнять в начале дня!



- После обеда, когда активно работает тонкая кишка, наступает известный спад продуктивности, который многие пытаются побороть при помощи кофе. В это время не надо работать наперекор своему ритму. Расслабьтесь с чашкой чаю и используйте перерыв для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи В).

ЗАФИКСИРУЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НАБЛЮДЕНИЙ В ТЕЧЕНИЕ 10 ДНЕЙ В ФОРМУЛЯРЕ ДЛЯ ВАШЕГО ДНЕВНИКА ВРЕМЕНИ

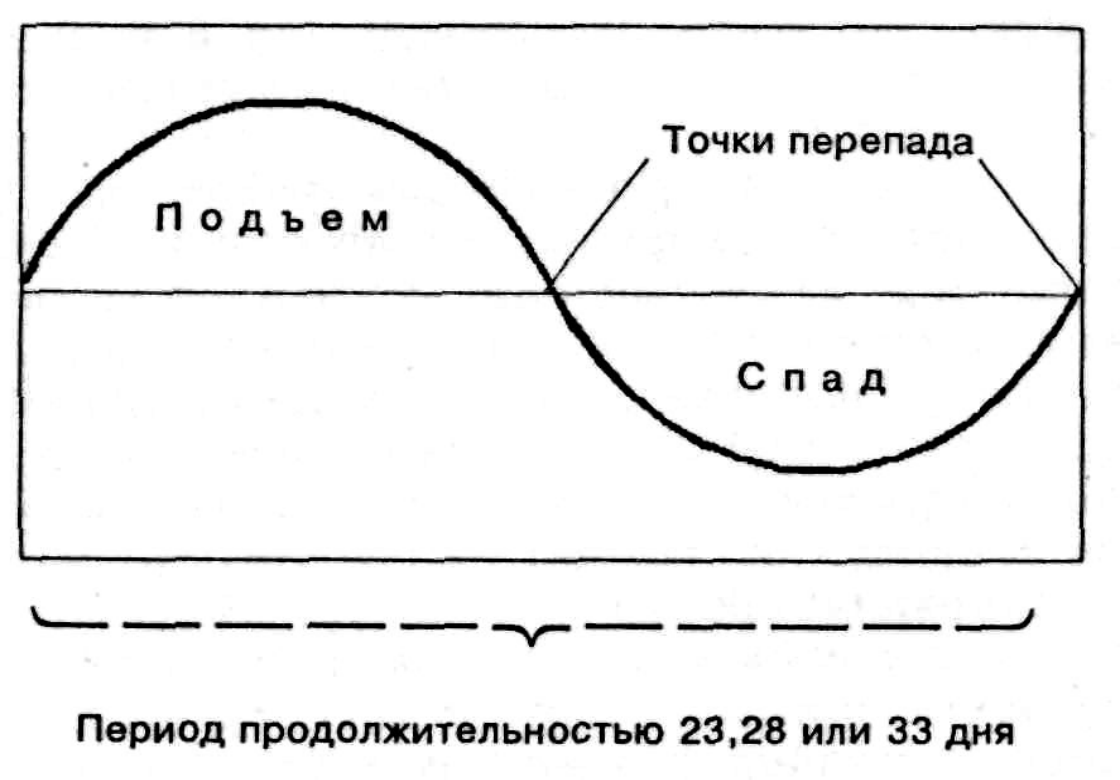
Моя работоспособность							Сравнение с нормальным графиком	Моя фактическая предрасположенность к работе		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Время дня	Прилив сил	Творчество	Трудности	Усталость	Расслабление	Сонливость	Отклонение	Рабочее время	Важные задачи и договоренности	Менее важная деятельность
0 ч										
1 ч										
2 ч										
10 ч										
11 ч 16 ч										
17 ч										
23 ч										
24 ч										

УЧЕНИЕ О БИОРИТМЕ

исходит из того, что физические, психические и интеллектуальные кондиции каждого человека подвержены циклическим колебаниям, поддающимся предварительному расчету

Цель науки о биоритмах состоит в том, чтобы выявить биологические закономерности от пика до упадка наших жизненных сил и тем самым сделать возможным планирование нашей активности в так называемые сильные и слабые дни.

Согласно теории биоритмов каждый человек с рождения находится под воздействием трех различных, постоянно меняющихся потоков энергии. Отдача энергии означает активность (подъем), поглощение энергии соответственно — отдых (спад)



- *Ф — физический ритм* (продолжительность периода — 23 дня, перепад — каждые 11,5 дня). Он влияет на физическую силу и на силу воли.
- *П — психический ритм* (продолжительность периода — 28 дней, перепад — каждые 14 дней). Обусловливает динамику чувств, настроений, творческих сил.
- *И — интеллектуальный ритм* (продолжительность периода — 33 дня, перепад — каждые 16,5 дня). Влияет на умственные способности, например на концентрацию и присутствие духа.

Сфера воздействия и последствия физического биоритма в различных фазах

Биоритм	Сфера воздействия	Подъем – расход энергии	Спад – накопление энергии	Критические точки (состояние нестабильности)
23 дня, смена фаз через каждые 11,5 дня	Физическая готовность, выносливость, выдержка, сопротивляемость, уверенность в себе, жажда деятельности	Прилив сил и физической выносливости (спорт, работа). Благоприятный период для путешествий, операций, удаления зубов, прививок. В этот период сопротивляемость организма самая высокая	Фаза покоя, усталости. Нежелание работать, подверженность заболеваниям. В этот период отмечается сильное воздействие медикаментов, чувствительность к боли	Нежелание работать, недовольство собой, ухудшения при заболеваниях, особенно выраженные последствия алкоголя. Возможны несчастные случаи, нанесение ущерба здоровью

Сфера воздействия и последствия психического биоритма в различных фазах

Биоритм	Сфера воздействия	Подъем – расход энергии	Спад – накопление энергии	Критические точки (состояние нестабильности
28 дней, смена фаз через каждые 14 дней	Сфера психики, характер, душевный мир, подсознание, интуиция, коммуникабельность, гармония, способность к сотрудничеству, моральные силы, творческие способности, настроение, самообладание	Позитивный настрой, хорошая гармония с окружающим миром, контактность. Благоприятное время для сдачи экзаменов, участия в соревнованиях, публичных выступлений, знакомств. Радость от общения	Негативные эмоции обременяют работу «в команде» и сотрудничество. Предрасположенность к замкнутости, монотонности, иногда к депрессии. Следует контролировать отношения с окружающими	Острые споры, бессмысленная нервозность Ухудшение болезненного состояния. Замедленная реакция

Сфера воздействия и последствия **интеллектуального** биоритма в различных фазах

Биоритм	Сфера воздействия	Подъем – расход энергии	Спад – накопление энергии	Критические точки (состояние нестабильности
33 дня, смена фаз через каждые 16,5 дня	Умственная интеллектуальная сфера, мыслительные способности, приспособляемость логика, рассудок, внимание, способность к реагированию,— память (жизненная сила, жизнеутверждение)	Духовная раскрепощенность, восприимчивость к новому, хорошая память, приспособляемость. Благоприятное время для выполнения новых задач, заграничных поездок, изучения трудных предметов, составления планов, принятия решений, сдачи экзаменов	Недостаток мыслительных способностей, концентрированности. Ухудшение памяти, недостаток выразительности. Благоприятное время для выполнения рутинной работы, сбора и упорядочения информации, повторений (репетиций)	Слабая память, предрасположенность к ошибкам и заблуждениям. Духовная дискомфортность, невнимательность, недостаток присутствия духа и способности к реагированию. Подверженность несчастным случаям

Индивидуальный рабочий стиль / саморазгрузка

«Поглотители времени», мешающие привычки	Возможная причина, подоплека
Отсутствие целей, приоритетов или планов дня	– Отсутствие системы планирования – Успехи достигаются и без планирования – Бытующее мнение о том, что каждый день протекает по-своему и непредвиденное все равно не поддается планированию – Функциональная ориентация (действия опережают мышление)
Попытки слишком много сделать за один раз	– Затраты времени не планируются – Концентрация усилий на спешных делах – Слишком широкий круг интересов
Нерешительность	– Боязнь допустить ошибку – Нерациональный процесс принятия решений – Стремление знать все факты (перфекционизм) – Недостаток инициативы, отсутствие мотивации
Спешка, нетерпение	– Отсутствие плана на день – Отсутствие оценок рабочих заданий – Стремление сделать слишком много в короткое время – Нетерпение, забота о деталях
Неспособность сказать «нет»	– Боязнь обидеть кого-либо – Отсутствие готовых отговорок – Желание понравиться (коллега, который готов прийти на помощь) – Потребность помочь другим
Недоведение намеченного до конца	– Отсутствие приоритетов – Отсутствие конечных сроков – Нерешительность
Дезорганизованность, «заваленный» письменный стол	– Отсутствие системы – Перенос сроков – Все «ложится» на стол – Боязнь потерять обзор

ПУТИ К САМОРАЗГРУЗКЕ

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является концентрация на действительно важном и существенном вместо распыления по мелочам. Вы сможете значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя, если все свои рабочие задачи будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос.

СОСТАВЛЕНИЕ РАМОЧНОГО ПЛАНА ДНЯ

Сделайте свой рамочный план дня инструментом составления дневного распорядка!

Помните при этом о следующих моментах:

- начало работы;
- спокойный час;
- график дневной продуктивности;
- регулирование пауз;
- график дневных «помех»;
- контроль за результатами дня;
- предварительное планирование следующего дня.

2. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Контроль как функция самоменеджмента охватывает три задачи:

- *Осмысление физического состояния.*

Что достигнуто к моменту осуществления контроля?

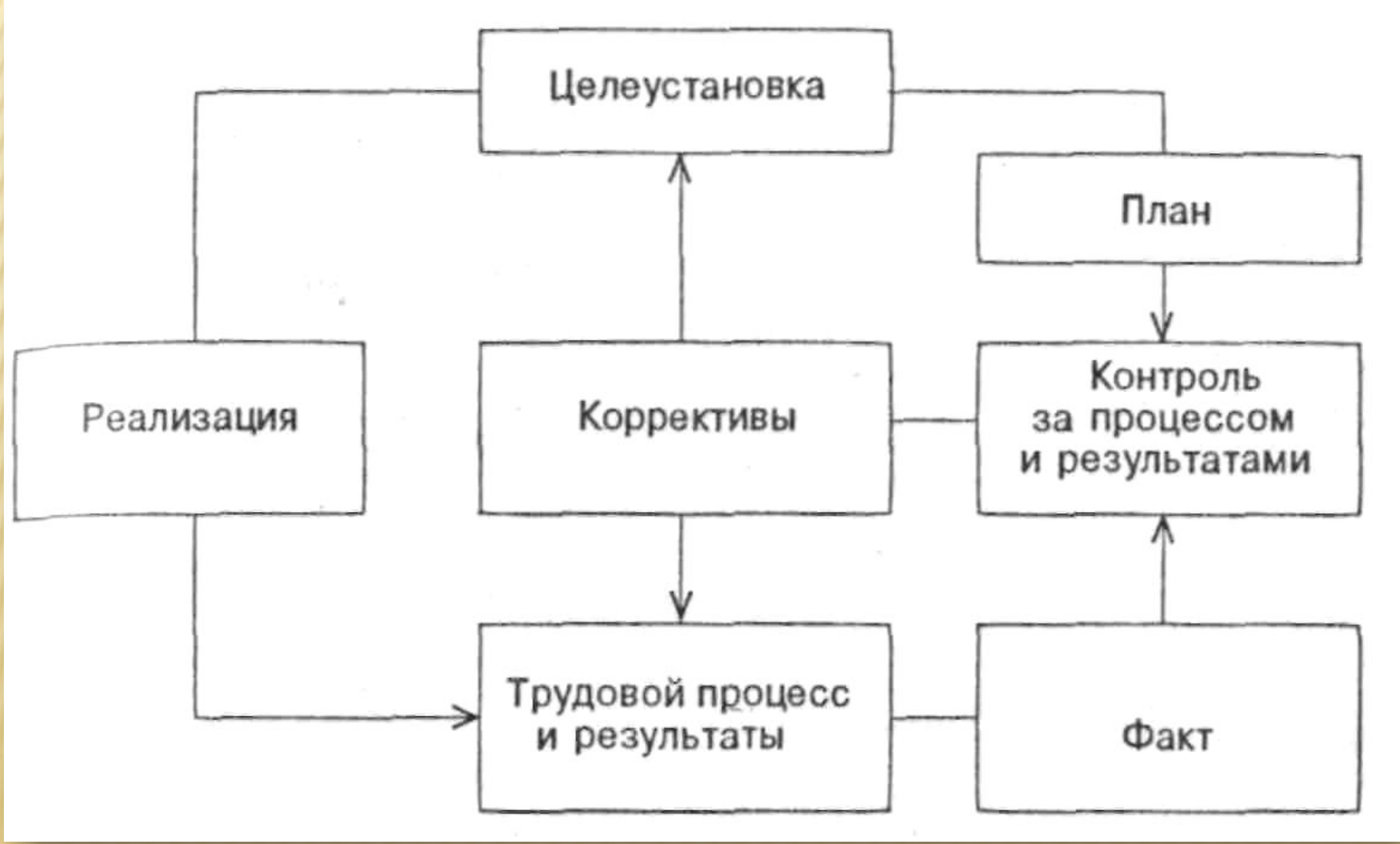
- *Сравнение запланированного с достигнутым.*

В какой степени достигнута поставленная цель? Какие имеют место отклонения?

- *Корректировка по установленным отклонениям.*

Время, продолжительность и регулярность контроля в определяющей степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи следует различать:

- *контроль процесса и осуществляемой деятельности;*
- *контроль результатов (целевой контроль).*


Целеустановка
План
Реализация
Коррективы
Контроль
за процессом
и результатами
Трудовой процесс
и результаты
Факт

КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА

Анализ деятельности и времени как процесс контроля

Анализ видов деятельности и расхода времени	
План S ч	Факт S ч
	Выигрыш в часах
Задачи, которые Вы исключаете, делегируете, переносите, рационализируете	

1. Запланированное время (целеустановка).

Запишите, какие из важных задач (категория А) Вы могли бы выполнять, если бы ежедневно имели на 1 час больше времени в своем распоряжении:

1. _____
. _____
. _____
. _____
5. _____

2. Восприятие фактического течения времени и деятельности.

Фиксируйте в колонке «Фактическое состояние» всю свою работу, периодически выполняемую в течение дня или недели.

Фактическое состояние	Фактически затраченное время (ч, мин)		Планируемое состояние	Планируемое время (ч, мин)	
Перечисление регулярно воспроизводимых в течение дня или недели видов деятельности	День	Неделя	Перечисление возможностей оптимизации в целях экономии времени	День	Недел я

3. Разработка планируемого состояния.

- Проанализируйте теперь каждый вид деятельности в графе «Фактическое состояние» с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени:
- Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
- Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
- Что произойдет, если эту деятельность осуществить в течение более короткого промежутка времени?

Если не произойдет ничего или последствия будут незначительными, то эту деятельность можно соответственно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

- Запишите эти меры по рационализации в графе «Планируемое состояние» и отведите для этого новое предусмотренное время.

4. Сравнение «план — факт» (контроль)

Последним шагом попытайтесь определить:

- Насколько велика фактическая временная нагрузка?
- Сколько времени может быть сэкономлено?
- Какие меры по экономии времени необходимо предпринять?
- Как можно со смыслом использовать сэкономленное время?

КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТІВ

Осуществляйте регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов.

- Что могло быть выполнено из задуманных задач / целей?
- Какие результаты были достигнуты?
- Что осталось несделанным и почему (установить причины, «помехи»)?
- Где было потеряно время (см. контроль процесса)?
- Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

Контрольный лист						
№	Задача (цель)	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонений	Исполнение

ОБЗОР ИСТЕКШЕГО ДНЯ (САМОКОНТРОЛЬ)

Вспомогательные вопросы для обзора результатов дня (контроль)
Кто или что помешало мне сегодня достичь большего?
Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?
Где я «застрял» на мелочах?
Где я занимался поверхностными вопросами?
Где я занимался ненужной критикой?
Где я пошел на напрасные компромиссы?
Где я вследствие тщеславия предъявил чрезмерные требования к своим партнерам?
Что могла бы фирма по праву потребовать от меня?
Как могли бы судить обо мне мой подчиненный, коллега или шеф?
Мог ли я отказаться от каких-то дел?
Чему я научился сегодня?
Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
Что или кто доставил мне сегодня радость?
Приблизил ли меня это день к достижению моих целей?
Что самое лучшее, что я мог бы сегодня сделать?

МЕТОД «ПЯТИ ПАЛЬЦЕВ»

М (мизинец) — мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?

Б (безымянный палец) — близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?

С (средний палец) — состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

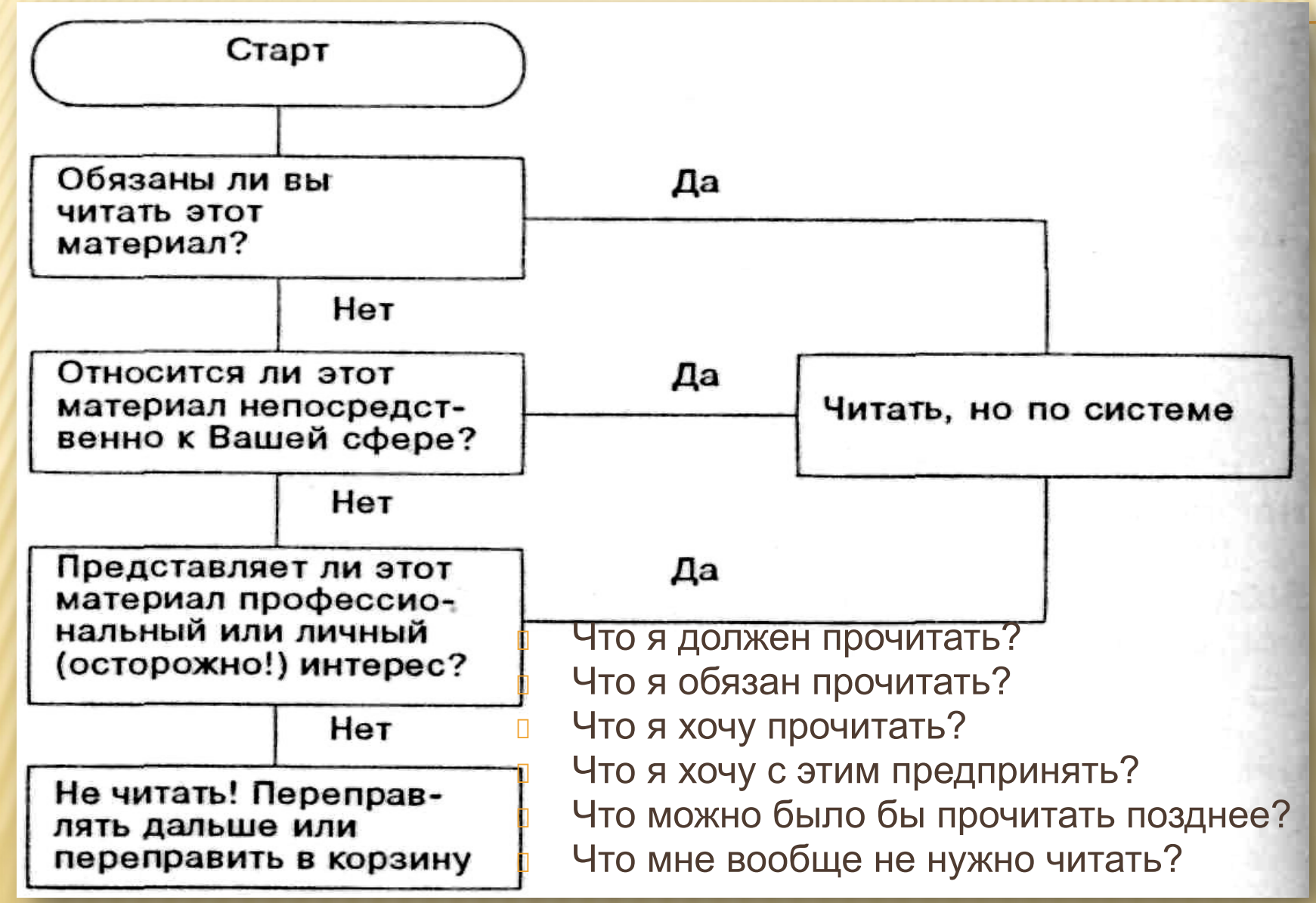
У (указательный палец) — услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или «поспособствовал»?

Б (большой палец) — бодрость, физическая форма: каким было мое физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания своих физических кондиций?

3. РАЦИОНАЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ

Примерно 30% своего времени менеджеры тратят на чтение!

Методы «до чтения»



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

МЕТОДЫ «ВО ВРЕМЯ ЧТЕНИЯ»

Ориентирующее чтение

- первое восприятие содержания, чтобы определить, что ожидает читателя (последняя проверка на предмет того, надо ли обрабатывать данный текст).

Изучающее чтение

- Отыскать существенное (определение того, какая информация важна, менее важна или не нужна совсем).

Обобщающее чтение

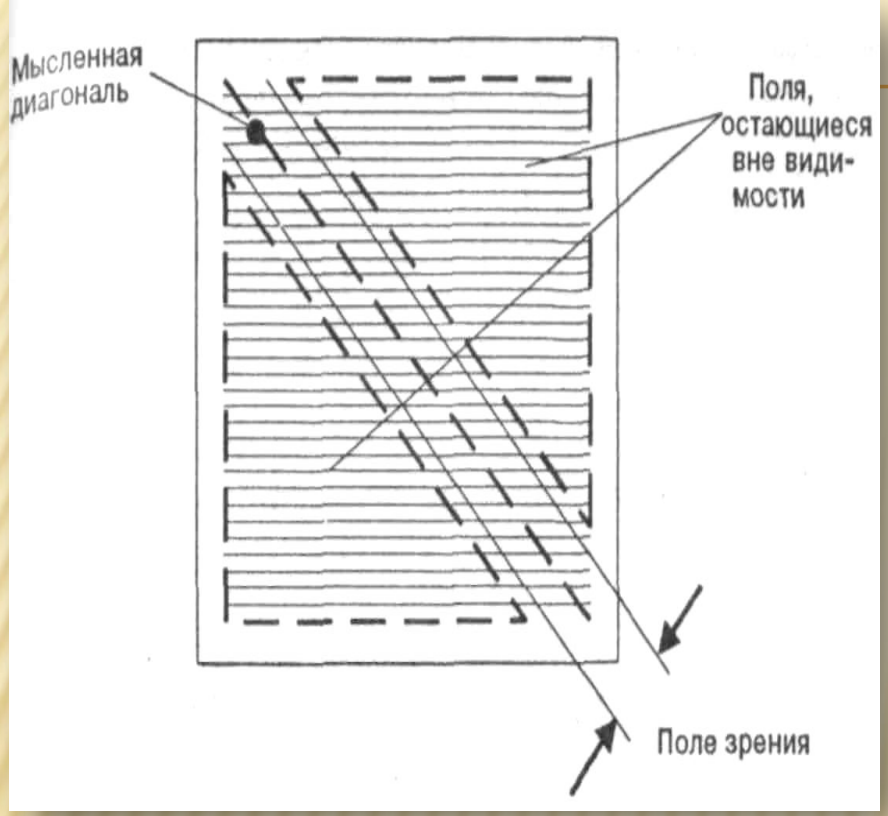
- Обобщение содержания и критическая оценка прочитанного материала (фиксация основных мыслей по поводу прочитанного).

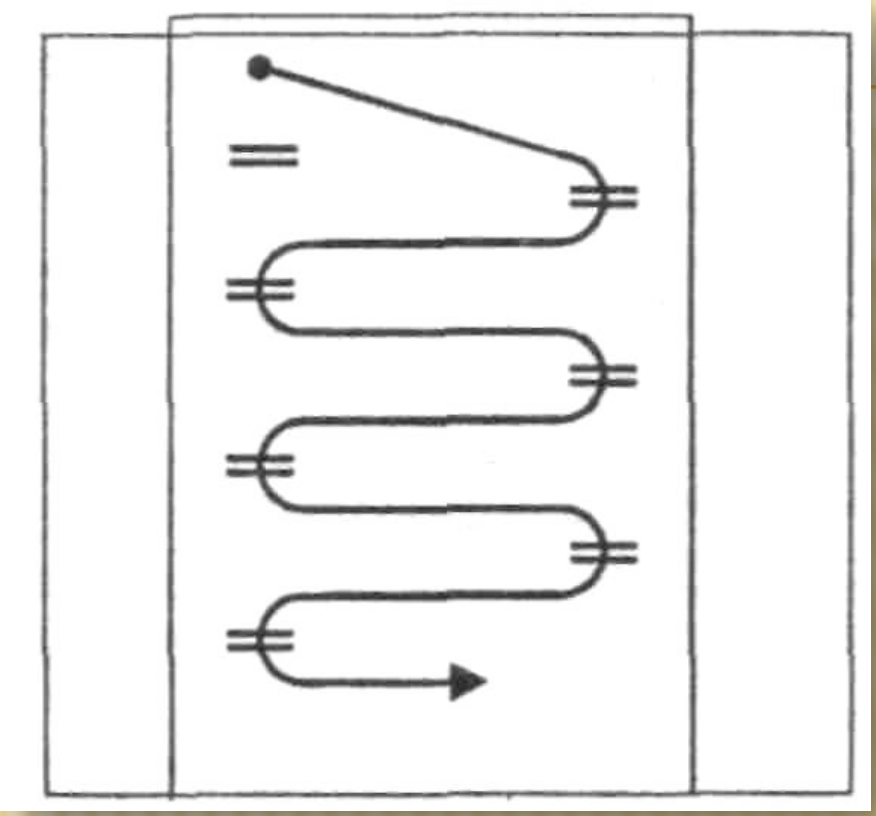
10 ПРАВИЛ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИКИ ЧТЕНИЯ

1. При просмотре и чтении текста думайте о том, какую информацию Вы хотите из него получить. (Один из специалистов рекомендует, например, перед прочтением книги составить список вопросов, на которые хотелось бы получить ответы в данной книге.)
2. Просмотрите названия глав и разделов, пробегите глазами тексты на суперобложке или краткое содержание, а также предисловие, вступительные замечания и введение.
3. Выясните, что бы Вы хотели прочитать более интенсивно. При просмотре отдельных разделов обращайте внимание на вводные и заключительные фразы, а также на ключевые слова.
4. Не задерживайтесь на примечаниях, частях текста, напечатанных мелким шрифтом, на аргументации, статистических данных, подробных описаниях и различных отступлениях автора. (Но, пожалуйста, не в этой книге!)
5. Больше, чем словам, следуйте смысловому содержанию и идее текста. Старайтесь понять прежде всего смысл высказываний частного и общего порядка.
6. Отыскивайте такие используемые автором смысловые указатели, как подзаголовки, выделенные слова и предложения, а также таблицы.
7. Указатели в виде слов обращают Ваше внимание на определенные вводные замечания, усиления или акценты в тексте:
   - такие вводные сигналы, как «особенно», «следовательно», «поэтому», «тем самым», «предполагает», «поскольку», «так как» и т. п., указывают на основную или поясняющую мысль; здесь имеет смысл прочитать предыдущее или последующее предложение;
   - усиливающие сигналы («также, «кроме того», «дополнительно» и т. д.) подчеркивают мысль, которая ранее была уже кратко изложена;
   - изменяющие сигналы («но, «не говоря о», «С другой стороны», «однако», «или-или», «напротив», «хотя», «несмотря на», «скорее» и др.) указывают на то, что направление (или тенденция) хода мысли меняется на противоположное.
8. Опускайте малоинформативные пассажи и замедляйте темп чтения на важных участках текста.
9. 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.
10. Обрабатывайте текст с помощью разного рода пометок, выписок и т. п.

10 ФАКТОРОВ, МЕШАЮЩИХ БЫСТРОМУ ЧТЕНИЮ

1. *Чтение по буквам и слогам.*
2. *Внутреннее проговаривание читаемого (вокализация).*
3. *Возвращение к прочитанным местам в тексте.*
4. *Поверхностное чтение.*
5. *Слежение пальцем или карандашом («костыль» для чтения).*
6. *Чтение «слово за слово».*
7. *Чтение по буквам.*
8. *Движение головой (вместо слежения глазами).*
9. *Позы, неудобные для чтения.*
10. *Внешние факторы, такие, как неудовлетворительное освещение, отвлечение, шум и т. д.*





При «диагональном» чтении часто воспринимается лишь незначительная часть текста, так что важная информация зачастую остается как раз вне поля зрения читателя

В «технике слалома» пунктами фиксации внимания здесь служат группы слов («ключевые слова»).

Техника маркировки текста (пометок)

Разработайте собственную «маркографию»

Техника выписывания

- *Дословная выписка*
- *Выписка «по смыслу»*
- *Конспективная выписка*

!	= важно	⊗	= снять ксерокопию
!!	= очень важно	×	= новая теория
?	= под вопросом	×	= устаревшие взгляды
∅	= в среднем	Σ	= резюме
→	= проверить	И	= имя
П	= пример	Ж	= противоречие
В	= сделать выписку	К	= в картотеку
∇	= обратить внимание		

Логическая структура

(интеллектуальные карты, mind maps)

Метод SQ 3R

S	—	Survey	Трехступенчатый метод; Пятиступенчатый метод
	1.	Обзор	
Q	—	Question	
	2.	Постановка вопросов	
R	—	Read	
	3.	Чтение	
R	—	Recite	Пятиступенчатый метод
	4.	Обобщение	
R	—	Review	
	5.	Повторение	

Рациональное чтение обуславливает повторные просмотры того же материала, причем каждый из этих проходов по тексту служит определенной цели:

Первый проход:	селекция материала — установление последующих шагов;
Второй проход:	ориентирующее, изучающее, обобщающее чтение;
Третий проход:	углубленное (быстрое) чтение с пометками;
Четвертый проход:	обобщающее чтение с целью перепроверки (постановки вопросов);
Пятый проход:	повторное чтение с выписками.

4. РАЦИОНАЛЬНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ. РАЦИОНАЛЬНЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ (УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ)

Менеджеры в зависимости от уровня управления 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на конференциях и совещаниях

25 советов и правил рационального проведения совещаний:

Подготовка совещания

«Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить *не надо!»*

1. Это выведенное из опыта правило Вы должны всегда иметь перед глазами, когда проверяете целесообразность созыва заседания.

   Непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в:
   - обмене информацией;
   - выявлении мнений;
   - анализе трудных ситуаций и проблем;
   - принятии решений по комплексным вопросам.
2. Подумайте, какими могут быть альтернативы проведению совещания:
   - решение ответственного руководителя;
   - несколько телефонных звонков или совещание по селектору;
   - объединение с другим совещанием.
3. Проверьте, надо ли Вам лично принимать участие в совещании:
   - можете ли Вы попросту отказаться, ничего не потеряв?
   - можете ли Вы послать своего представителя, который мог бы в результате набраться опыта?
4. Ограничивайте по возможности продолжительность своего участия временем, которое требуется для Вашего выступления.

ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ

5. Сужайте насколько возможно круг участников. Приглашать надо лишь тех, без кого нельзя обойтись, т. е. работников:
   - непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
   - располагающих соответствующими специальными знаниями;
   - исполняющих решения;
   - имеющих опыт решения аналогичных проблем;
   - ответственных за надлежащее исполнение;
   - а также опытных советников и людей, умеющих решать проблемы (или умеющих вести конференцию).
6. Правильно выбирайте дату и время проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться).
7. Выбирайте подходящее для целей конференции помещение, в котором Вам по возможности не будут мешать, и позаботьтесь о необходимых средствах наглядной информации.
8. Определяйте предварительно цели совещания и соответственно пункты повестки дня:
   - выступления;
   - подготовка решений;
   - устранение проблемы (снятие вопросов);
   - информация и т. п.
9. Повестку дня составляйте с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта надо намечать время в соответствии с его значимостью (приоритеты!)
10. Приглашения рассылайте по крайней мере за неделю до совещания. Проинформируйте как можно конкретнее участников о темах и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах, если отдельные участники собираются появиться к обсуждению определенных пунктов).

ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

11. Начинайте точно вовремя. Тот, кто поджидает опаздывающих участников, может прождать вечно!
12. Сообщите о стоимости минуты данного совещания (заработок участников за минуту плюс накладные расходы) и о своем намерении провести его рационально. Выражайте уверенность в успешном ходе заседания.
13. Согласуйте с участниками правила совместной работы, например об ограничении времени выступлений 30 или 60 секундами или о порядке принятия решений.
14. Поручите одному из участников ведение протокола.
15. Держите под контролем перерывы и блокируйте такие «убийственные» фразы, как «Этого мы еще никогда не делали!».

- Распознавайте такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводу и неверные решения.

16. Во время заседания перепроверяйте, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация.
17. Повторите принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия.
18. В конце заседания подведите итоги и поясните, что, кем и к какому времени должно быть сделано.
19. Завершайте совещание точно в назначенное время.

ТИПЫ УЧАСТНИКОВ СОВЕЩАНИЯ

1. ***Спорщик.***

Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.

2. ***Позитивист.***

Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

3. ***Всезнайка.***

Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

4. ***Словоохотливый.***

Тактично прерывать, напоминать о регламенте.

5. ***Застенчивый.***

Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

6. ***Негативист.***

Признать, оценить его знания и опыт.

7. ***Не проявляющий интереса.***

Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

8. ***«Крупная шишка».***

Избегать прямой критики, применять технику «да, но».

9. ***Расспрашивающий.***

Адресовать его вопросы группе.

ПОСЛЕ СОВЕЩАНИЯ

21. Возвращайтесь — хотя бы время от времени — к ходу и результатам состоявшейся конференции, например путем опроса участников:

Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
Получил ли каждый из участников своевременно повестку дня и другие материалы?
Началось ли заседание вовремя?
Соблюдались ли повестка дня и регламент?
Была ли достигнута цель совещания?
Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
Сколько времени было использовано неэффективно?

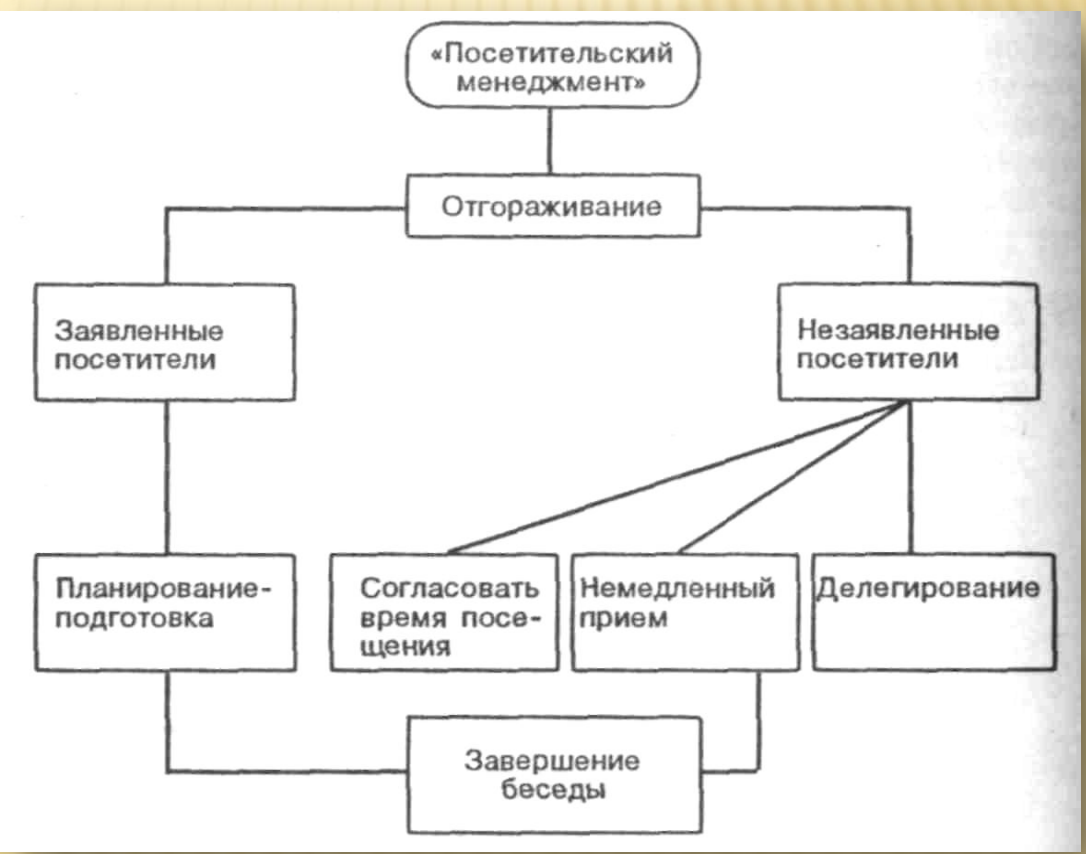
22. Составьте четкий итоговый протокол — по возможности через 24 — максимально через 48 часов после завершения заседания.
23. Так называемый укороченный протокол с важнейшими данными и результатами должен быть уже в конце заседания роздан всем участникам в виде фотокопии, в большинстве случаев пространный протокол становится тогда излишним.
24. Контролируйте, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются.
25. Невыполненные задачи и нерешенные проблемы должны стать первым пунктом следующей повестки дня.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ (УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ)

Мотивы посещений:

- потребность в информации;
- потребность в помощи или консультации;
- информирование;
- ответ на Ваше приглашение или вызов (типа «Если будете поблизости, заходите!»);
- поддержание общественных (официальных) или дружеских отношений.

Стратегия управления потоком посетителей



ОТГОРАЖИВАНИЕ ОТ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

1. Поручите своему секретарю согласование и соблюдение сроков и дат; пусть он согласовывает их заблаговременно.
2. Используйте письменный стол Вашего секретаря как своего рода барьер, который никто не минует без того, чтобы быть увиденным ею и спрошенным: «Что я могу для Вас сделать?», «Не может ли он Вам позвонить?» и т. д.
3. Введите «спокойный час», например в начале рабочего дня, когда никто не должен Вас беспокоить.
4. Установите общие приемные часы и поручите секретарю спрашивать о причинах желаемого времени для посещения, чтобы Вы могли подготовиться.
5. Введите определенные часы приема для отдельных сотрудников (напр., «Иванов - с 14 до 15 ч»).
6. Посещайте сами помещения, где сидят Ваши подчиненные, и предоставляйте себя в их распоряжение для вопросов. Намного проще самому попрощаться и выйти из помещения, чем с помощью комплиментов выпроваживать собеседника из своего кабинета.

ОТГОРАЖИВАНИЕ ОТ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

7. Принимайте посетителя стоя (например, в приемной) и определяйте во время приветствия приоритетность или необходимость посещения. Когда Ваш собеседник уже сидит у Вас в кабинете, вы оказываетесь в проигрыше в психологическом отношении.

8. Старайтесь по возможности приходить на работу пораньше, вместо того чтобы задерживаться вечером.

9. Запирайтесь в каком-нибудь помещении, например в комнате отсутствующего коллеги; при этом лишь Ваш секретарь должен быть проинформирован о Вашем местонахождении.

10. Своими личными контактами занимайтесь в каком-либо другом, а не на рабочем месте. Договаривайтесь, например, пообедать с важными для Вас людьми и т. п.

11.Свой письменный стол поставьте так, чтобы он не был виден в открытую дверь; тем самым Вы сможете избежать потенциальных посетителей.

12. И самое главное: покончите с мифом «открытой двери»!

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА ПОСЕЩЕНИЙ

1. Спрашивайте себя, имея в виду конкретного посетителя, которого Вы хотите принять или пригласить, какой цели Ваш разговор должен послужить.
2. Выясните в начале визита по возможности вместе с собеседником вопрос: «Какова цель этой беседы?»
3. Предварительно устанавливайте продолжительность визита; разговор, как правило, длится столько времени, сколько его есть в распоряжении. Предполагаемую длительность разговора фиксируйте на соответствующих формулярах вашего дневника времени.
4. Переносите предусмотренную тему или всю беседу на другое время, если вы не можете достичь намеченной цели в имеющееся в Вашем распоряжении время.
5. Частную информацию излагайте в конце, когда покончите с основной темой.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА ПОСЕЩЕНИЙ

1. Поручите своему секретарю следить за временем визита; договоритесь с ним о том, чтобы он Вам напоминал о нем или вмешался в разговор с помощью фразы типа: «Через полчаса Вы должны ехать в город N» и т. д.
2. Подготовьтесь, хотя бы на скорую руку, к разговору по его существу (подоплека проблемы, прежние дискуссии на эту тему, принятые решения и шаги) и держите наготове необходимые документы.
3. Настройтесь на возможные аргументы и возражения своего собеседника.
4. В заключение проверьте, необходим ли этот разговор и нет ли ему альтернативы (например, звонок по телефону или деловая встреча за обеденным столом).
5. Готовьтесь к разговору, например с помощью следующего бланка-листка.

БЛАНК-ЛИСТОК ПОДГОТОВКИ К БЕСЕДЕ

Бланк-листок подготовки к беседе	
Планирование	Срок Тема Лимит времени Подготовка по существу проблемы Материалы
Начало:	Короткое приветствие и сразу к сути дела
Ход беседы:	Не уходить от темы Быть активным слушателем
Завершение:	Конкретное разделение обязанностей Соблюдение лимита времени Подведение кратких итогов Заканчивать словами, предназначенными лично собеседнику

МЕТОДЫ ЗАВЕРШЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Выскажите обобщающее или завершающее замечание.
- Закончите деловую часть разговора, перейдя к пустой болтовне.
- Посмотрите на наручные часы или сделайте так, чтобы прозвучал запрограммированный сигнал.
- Покажите, что Вам скучно.
- Встаньте.
- Проведите своего посетителя к двери.
- Начните читать свои бумаги в то время, когда посетитель продолжает говорить.
- Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующем сроке.
- Во время дискуссии говорите несколько энергичнее и поспешнее.
- Сообщите своему посетителю до разговора и перед его завершением о том, что Вас ждут другие посетители и Ваше время ограниченно.
- Или скажите просто, что Вы хотели бы теперь закончить разговор!

5. ПЕРЕГОВОРЫ ПО ТЕЛЕФОНУ. РАЦИОНАЛЬНОЕ ВЕДЕНИЕ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ

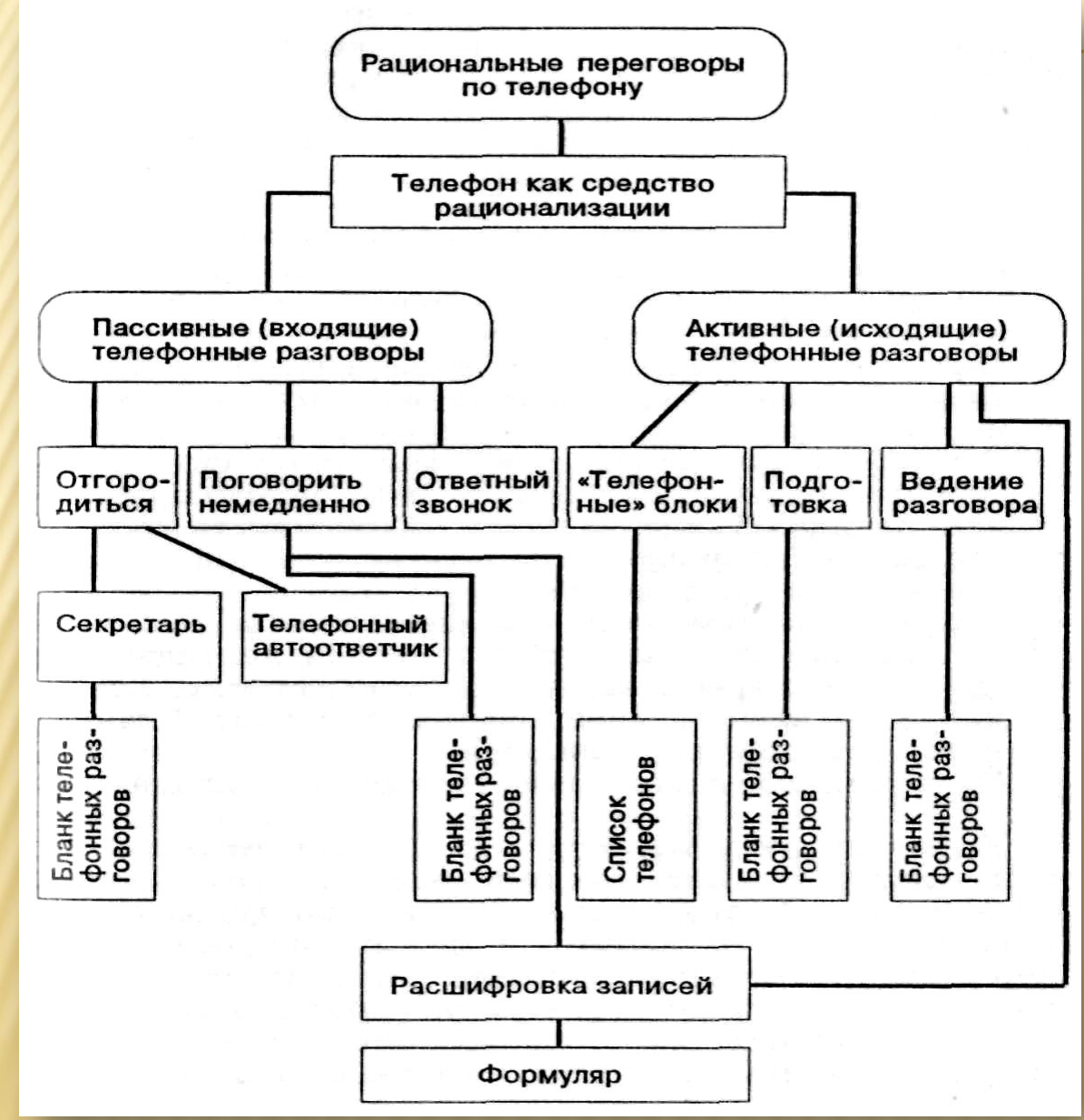
10 телефонных «грехов»

- Неясная цель разговора.
- Импровизация в подготовке к разговору.
- Неблагоприятное время для звонка.
- Поиск номера абонента.
- Звонок без предварительной подготовки документов
- Предварительно не записаны ключевые слова.
- Не объясняется цель разговора.
- Монологи вместо выслушивания с постановкой вопросов.
- Не ведется последующая запись разговоров.
- Неконкретные договоренности.

Телефонный звонок должен быть в первую очередь инструментом рациональной информации и коммуникации!

Телефон, будучи одним из самых эффективных средств экономии времени, является одним из самых распространенных «поглотителей времени» вообще (парадокс телефона).

(1) ТЕЛЕФОН КАК СРЕДСТВО РАЦИОНАЛИЗАЦИИ



(2) ОТГОРАЖИВАНИЕ

- Проинформируйте своих потенциальных абонентов, с которыми Вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и т. д.), о том, когда Вам не следует звонить.
- Обговорите также по возможности время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных разговоров, тогда можно будет их сгруппировать и соответственно обрабатывать.
- Сообщите также своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить.
- Избегайте в конце разговора таких фраз, как: «Позвоните мне как-нибудь!» Упоминайте об этом лишь тогда, когда Вы этого действительно желаете.
- Не заставляйте понапрасну ждать своего партнера, который рассчитывает получить от Вас известие, а звоните точно в назначенное (подходящее Вам) время, прежде чем он позвонит Вам.
- Пусть все входящие телефонные звонки идут через Вашего секретаря или используйте время от времени автоответчик.

ОТГОРАЖИВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ СЕКРЕТАРЯ

Телефонный бланк для секретаря		
1.	По какому поводу звонит абонент?	
2.	Какие звонки должны быть переадресованы подчиненным или в другие подразделения?	
3.	Какие темы Ваш секретарь может выяснить непосредственно у абонента?	
4.	В какое время вы не хотите, чтобы Вам мешали («спокойные	
5.	часы»)?	
	С какими лицами Вас вообще не надо соединять (может быть,	
6.	использовать записки)?	
	С какими абонентами Вас следует соединять только в	
7.	определенные часы (часы приема, телефонные часы)?	
8.	С какими лицами Вас следует соединять в любое время?	
	Когда следует «пропускать» частные разговоры?	
9.	С какими лицами?	
10	В какое время Вам лучше всего позвонить повторно?	
	Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту?	

(3) РАЗГОВОР БЕЗ ОТКЛАДЫВАНИЯ

	Телефонный бланк «Разговор без откладывания»	
	Сначала взять телефонную книжку!	
1.	Кто именно Ваш абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет и т. д.?	
2.	О чем идет речь (какое дело у абонента)?	
3.	Насколько срочно и важно дело Вашего партнера (сроки исполнения)?	
4.	Когда Вы сможете перезвонить (после того, как соберете материалы)?	
5.	По какому номеру Вы сможете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)?	

(4) ОБРАТНЫЙ ЗВОНОК

Система обратных телефонных звонков, сведенных в телефонные блоки, существенно сокращает число ежедневных перерывов в работе и предоставляет значительные возможности для рационализации и экономии времени.

(5) Телефонные блоки

Если Вы заранее определите цель разговора, Вы сразу сможете начать обсуждение важных вещей. Вы не тратите время на поспешный поиск во время разговора необходимых документов, поскольку все уже заранее приведено в порядок

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДНЕВНИКА ВРЕМЕНИ

Телефонный листок			Дата		
Разговор	Партнер	Тема, повод	Номер телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением

(6) ПОДГОТОВКА

Бланк «Подготовка телефонного звонка»	
Сначала подготовиться — потом звонить	
Цели 1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функция, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в обеденное время, в конце дня, в скользящее время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
Документация 5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т. п.)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

(7) ВЕДЕНИЕ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

1. Быть кратким: сводите фазу контакта до минимума.
2. Сначала сообщите своему партнеру, «о чем идет речь», и только затем объясните причины и подробности.
3. Не прерывайте разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости спросите, можно ли Вам прерваться, и заверьте в том, что Вы перезвоните через 10 минут.
4. Избегайте «параллельных разговоров» с Вашими сотрудниками.
5. Изъясняйтесь четко и спрашивайте согласие своего партнера, если Вы хотите записать разговор на пленку или подключить параллельный аппарат.
6. В конце длительного разговора кратко подведите итоги и перечислите меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать)?
7. При необходимости попросите или пообещайте краткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Простейшим путем является копия записи разговора с подписью.
8. Во время разговора запишите такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться и которую могут понять Ваши подчиненные и коллеги.
9. Следите, особенно при междугородных разговорах, за продолжительностью разговора — стоимостью Вашего звонка (используйте для этих целей секундомер, хронограф, песочные часы, электронный счетчик и т. п.).
10. *Будьте кратки: завершайте разговор, как только будет достигнута его цель!*

БЛАНК «ВЕДЕНИЕ РАЗГОВОРА»

	Не растягивайте телефонный разговор!	
1.	Экономьте время на фазе первого контакта	
2.	Сначала сообщите, о чем идет речь	
3.	Не прерывайтесь из-за других звонков	
4.	Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами	
5.	Используйте магнитофон, параллельную трубку только с согласия своих собеседников	
6.	Подытоживайте результаты	
7.	Позаботьтесь о письменном подтверждении	
8.	Запишите важнейшие подробности	
9.	Следите за продолжительностью (ценой) разговора	
10	Умело завершайте разговор	

(8) ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: ЗАПИСЬ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

	Запись телефонного разговора	
Кто? Что?		Когда?
До звонка	Во время звонка	После звонка

РАЦИОНАЛЬНОЕ ВЕДЕНИЕ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ

Рациональная обработка входящей почты

1. Предупредите о том, чтобы Вам на стол клали только входящую корреспонденцию, имеющую для вас значение, и откажитесь от всей «рутинной почты».
2. Поручите делать предварительную рассортировку входящей почты (например, по приоритетности) и раскладку ее в специальные папки.
3. Распорядитесь о том, чтобы к входящим письмам прикладывались необходимые разъяснительные материалы.
4. Все, что не представляет информационной ценности, не подлежит обработке или хранению, должно немедленно переправиться в корзину для бумаг.
5. При чтении письма сразу же помечайте все важные места в тексте, чтобы облегчить себе и другим последующую обработку.
6. Снабжайте письмо указаниями и замечаниями по обработке, указывайте, например, срок исполнения, исполнителя, место в архиве и т. п. Пользуйтесь в этих целях имеющимися формулярами.
7. Входящую почту, которая должна обрабатываться в другом месте, немедленно переправляйте по назначению.
8. Обрабатывайте письмо по возможности сразу после получения, т. е. во время просмотра почты.
9. Обработка всякого послания должна выражаться не только в чтении, но и в принятии каких-либо мер.
10. Устройте себе ящик для почты с тремя отделениями:
    - к немедленному исполнению;
    - к повторному рассмотрению;
    - в архив.

РАЦИОНАЛЬНАЯ ОБРАБОТКА КОРРЕСПОНДЕНЦИИ (ИСХОДЯЩЕЙ ПОЧТЫ)

1. Рационализация корреспонденции путем немедленного ответа.
2. Рационализация корреспонденции посредством писем-копий.
3. Рациональная корреспонденция с помощью «писем-маятников».
4. Рационализация корреспонденции путем облегчения ответа (согласования с партнером).
5. Рационализация корреспонденции с использованием стандартных бланков для кратких писем.
6. Рационализация корреспонденции за счет работы над текстом.
7. Рациональное составление индивидуальных писем.
8. Рационализация корреспонденции с помощью профессиональной диктовки.
9. Рационализация корреспонденции путем самоограничения
10. Рационализация корреспонденции за счет целеоринтированности в работе.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛИСТКОВ-ПАМЯТОК И ФОРМУЛЯРОВ

Листки-памятки как средство самоменеджмента	
1.	Разложение работы на отдельные фазы способствует концентрации на наиболее существенном.
2.	Ускоренное выполнение дела высвобождает дополнительную энергию.
3.	Нет необходимости снова и снова обдумывать рутинные процессы («изобретать велосипед»).
4.	Пропадает опасение того, что какое-либо дело может быть забыто; листки-памятки дают максимум уверенности при минимуме контроля.
5.	Листки-памятки способствуют накоплению опыта и совершенствованию стиля работы.
6.	Многие дела благодаря составлению списка становятся обозримыми.
7.	Листки-памятки служат инструментом личной подготовки к работе.
8.	Листки-памятки образуют основную структуру, которая может постоянно совершенствоваться.
9.	С помощью листков-памяток легче справляться с рутинной работой.
10	Листки-памятки являются постоянным накопителем опыта, они разгружают нашу память.

5 СТУПЕНЕЙ СОСТАВЛЕНИЯ ЛИСТКА-ПАМЯТКИ

1. Выбрать те виды деятельности или занятий:

которые повторяются;

одинаково или аналогично исполняются.

2. Весь процесс разложить на рабочие этапы и фазы:

что должно быть сделано?

на что следует обратить особое внимание?

что подлежит выяснению?

кого надо проинформировать? И т. д.

3. Составить логическую очередность:

какие имеются взаимозависимости?

какие временные ограничения должны быть соблюдены?

что из чего вытекает в соответствии с логикой данной деятельности?

где потребуются промежуточные результаты?

4. Произвести группировку:

какая деятельность повторяется?

где имеются логические промежуточные связи?

где употребляются одинаковые вспомогательные средства?

5. Подвергнуть переработке предварительно составленный листок:

анализ ошибок;

критические фазы;

возможности делегирования;

апробирование;

окончательная корректировка;

готовый листок-памятка.

СИСТЕМНАЯ ПОДГОТОВКА К БЕСЕДАМ

Моя целеустановка.
Необходимая документация.
Начало беседы.
Что может быть «узким» местом у клиента?
Мой вариант решения.
Возможные возражения.
Мои контраргументы, сильные стороны.
Заметки, анализ, оценка.
Немедленно поручить.

6. ДЕСЯТЬ ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ ЭКОНОМИИ ВРЕМЕНИ

1. **Формируйте рабочие блоки, в которые Вы будете включать выполнение крупных или схожих по характеру заданий**
2. **Намеренно уединяйтесь и устанавливайте неприемные часы**
3. **При проведении переговоров устанавливайте регламент, а также определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных заданий**
4. **Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ**
5. **По возможности выполняйте только действительно важные дела (Принцип Парето)**
6. **В полной мере используйте делегирование как оплачиваемую услугу**
7. **Крупные задания выполнять небольшими частями (тактика «нарезания салями»)**
8. **Устанавливайте для самого себя сроки выполнения дел из категории «А» (C, D, F)**
9. **Главные задачи выполняйте рано утром (ощущение успеха)**
10. **Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности**