

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 1 2017



Умеет ли Трамп управлять?



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

февраль
2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Наталья Пластинина

**Отделка квартир и домов будет
обязательна**

Татьяна Горошко

**Взыскание убытков с Росреестра:
судебные споры**

Кирилл Антонов

**Дарение или завещание квартиры
родственникам**

Анна Чепурова

**Анализ судебных споров по ипотечным
кредитам**

Наталья Кофанова

Реализация имущества, залог

Роман Султанов

**Актуальные вопросы отопления
помещений и многоквартирных домов**

Ирина Деревицкая

**Вознаграждение Совета МКД — забота
управляющей организации, или как Мы
экономим**



Наталья Пластинина



Татьяна Горошко



Наталья Кофанова



Ирина Деревицкая

Трампомания не закончилась до сих пор — это не только интересно, но и полезно изучать профессионально.

Например, его истерика на представлении министра труда, где он всю речь посвятил критике СМИ...

Наблюдая за Дональдом, помощник руководителя может сравнивать его со своим боссом... и заранее планировать свои действия...

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

КАРЬЕРА

Марс — вашим бизнесом вы сможете
управлять и с него... 4

Евгения Попова, эксперт-консультант

ЭКСПЕРТЫ

Найм персонала... 11

Ирина Щавинская, CONSORT Group

ГУРУ БИЗНЕСА

152 мысли Гарри Беквита19

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Мой продуктивный год: Как я проверил
самые известные методики личной
эффективности на себе48

Крис Бэйли

БОЛЬШОЙ БРАТ

Спецслужбы США68

Ангелина Малова

УПРАВЛЕНИЕ

Управлять как Дональд Трамп70

Никита Ключев

Дональд Трамп — человек, который
изменил Америку73

Флорида Зарипова

Трамп и его команда — слаженная
система управления или господство
разногласий?77

Мария Федюкович



МАРС — ВАШИМ БИЗНЕСОМ ВЫ СМОЖЕТЕ УПРАВЛЯТЬ И С НЕГО...



**Евгения
Попова**

*Т*олько трудности
и ошибки могут
вывести вас в топ
успешных профессий, компаний...

Новые направления — всегда
держите в приоритете...

Удалённые сотрудники — это будущее бизнеса и занятости или модный тренд? Но он уже реальность... и эта статья о нём... Меняя парадигмы привычной работы, мы формируем новую культуру!

1. Введение. Блестящая карьера

Четыре года назад я работала в банке, где занимала позицию руководителя по активным продажам. В моём подчинении было более 100 сотрудников, я курировала 26 региональных офисов. *Это была блестящая карьера.* Я знала, что меня ждёт большое будущее.

Работа занимала практически всё моё время, у моих дней был жёсткий распорядок... Я носила строгие офисные костюмы, ездила в командировки, была довольно жёсткой в глазах коллег, хотя в обычной жизни это совсем не так. *Между моей работой и жизнью пролегла очень жёсткая граница.*

Всё изменилось в тот день, когда я увидела две полоски на тесте для беременности. *Я поняла: жизнь никогда не будет прежней.* Рождение дочки изменило мой привычный образ жизни. Это был период некоторой внутренней паузы, во время которого я задумалась о некоторых вещах:

Раньше я проводила на работе большую часть времени, но не могла назвать это время жизнью. Всё самое главное начиналось за порогом офиса, когда я могла стать собой. Я увидела эту границу, которая пролегла

между моей реальной жизнью и карьерой. Но жить и не работать совсем — это был не мой вариант. *Тогда я подумала: а можно ли не делать выбор между работой и жизнью?*

2. Тренды

Давайте внимательно посмотрим на новое поколение. Они другие, совсем не такие, как наши родители, и даже не такие, как мы с вами. *Они не хотят работать в одной компании по 20-30 лет. Они мобильны, легче адаптируются к новому, быстрее обрабатывают информацию и находят новые идеи. Свобода для них — большая ценность. Они менее склонны выполнять то, что их не вдохновляет.*

Из этого вытекает интересный тренд — самые успешные компании, такие как Google, Uber, Facebook и др., стараются обустроить свой офис так, чтобы создавать приятную атмосферу для своих сотрудников. Они создают зоны отдыха, вводят свободный график, создают креативную обстановку, проводят конкурсы, устраивают различные мероприятия и т. д.

Например, офис Facebook в Калифорнии — это современный удобный и стилизованный комплекс с огромным

открытым пространством для работы, развлечения и релаксации. Компания регулярно проводит опросы среди своих работников, интересуясь, чего бы ещё они хотели для своего офиса.

Помещение, где работают специалисты из YouTube, — просторный комплекс, где можно расслабиться и отдохнуть. Здесь есть дорожка для тех, кто любит прокатиться на Segway, а также место, где можно перекусить, поиграть, поплавать, позаниматься на тренажёрах и многое другое. Это место, где бизнес и удовольствие объединяются под одной крышей, чтобы работники, отдохнув, могли прийти с новыми идеями.

Я могу привести ещё массу примеров...

Но ПОЧЕМУ они это делают? Зачем вкладывать огромные средства в то, чтобы создать комфортные условия для работы? Я не думаю, что речь здесь о глобальном альтруизме)))

Всё дело в том, что человек — самый ценный ресурс любой компании. *Чем счастливее он себя чувствует, тем лучше работает. Чем шире его кругозор, тем больше креативности.* Сегодня самые прекрасные идеи и новые продукты рождаются на стыке не связанных между собой дисциплин. Ещё Эйнштейн

говорил, что теории в науке — творения интуиции человека. Когда учёный попадал в тупик, он играл на скрипке, — и внезапно решение всплывало в его голове. *Крупные компании знают это, создают необходимые условия, и это приносит им колоссальные дивиденды.*

3. Удалённая работа

Вернёмся к моей истории.

Как я уже говорила, рождение ребёнка сильно повлияло на весь мой распорядок. Кроме этого, мне хотелось, чтобы работа и жизнь были соединены настолько, насколько это возможно. *Взгляд в сторону удалённой работы был самым очевидным решением.* Я стала серьёзно изучать этот вопрос. *Но не как теоретик, а как практик.* За несколько лет я создала ряд компаний, которыми руковожу и сейчас. Это сеть интернет-магазинов, кадровое и консалтинговое агентства по работе с удалёнными сотрудниками. В моём подчинении 85 сотрудников, и у нас нет ни одного офиса, кроме склада, где хранится товар.

За этот период я сделала ряд удивительных открытий, которыми хочу поделиться с вами.

Сегодня многие компании и руководители обращаются

ко мне как к консультанту по удалённому стилю работы. *Основная причина, по которой они хотят создать удалённый офис, — экономия.* Это и правда дешевле: не нужно вводить «московские» зарплаты, нанимая сотрудников из регионов, не нужно снимать офис, закупать оргтехнику и т. д.

Но есть кое-что намного более важное. Преимущества, которые не так очевидны на первый взгляд, но которые могут иметь решающее значение в ближайшем будущем.

1. Раньше при наборе персонала компания была сильно ограничена той территорией, где она находится. Удалённый



офис — это возможность получить доступ к лучшим сотрудникам в любой точке мира.

2. Вспомните примеры с крупными компаниями, которые создают удобные офисы, чтобы сотрудники чувствовали себя счастливыми. Но луч-

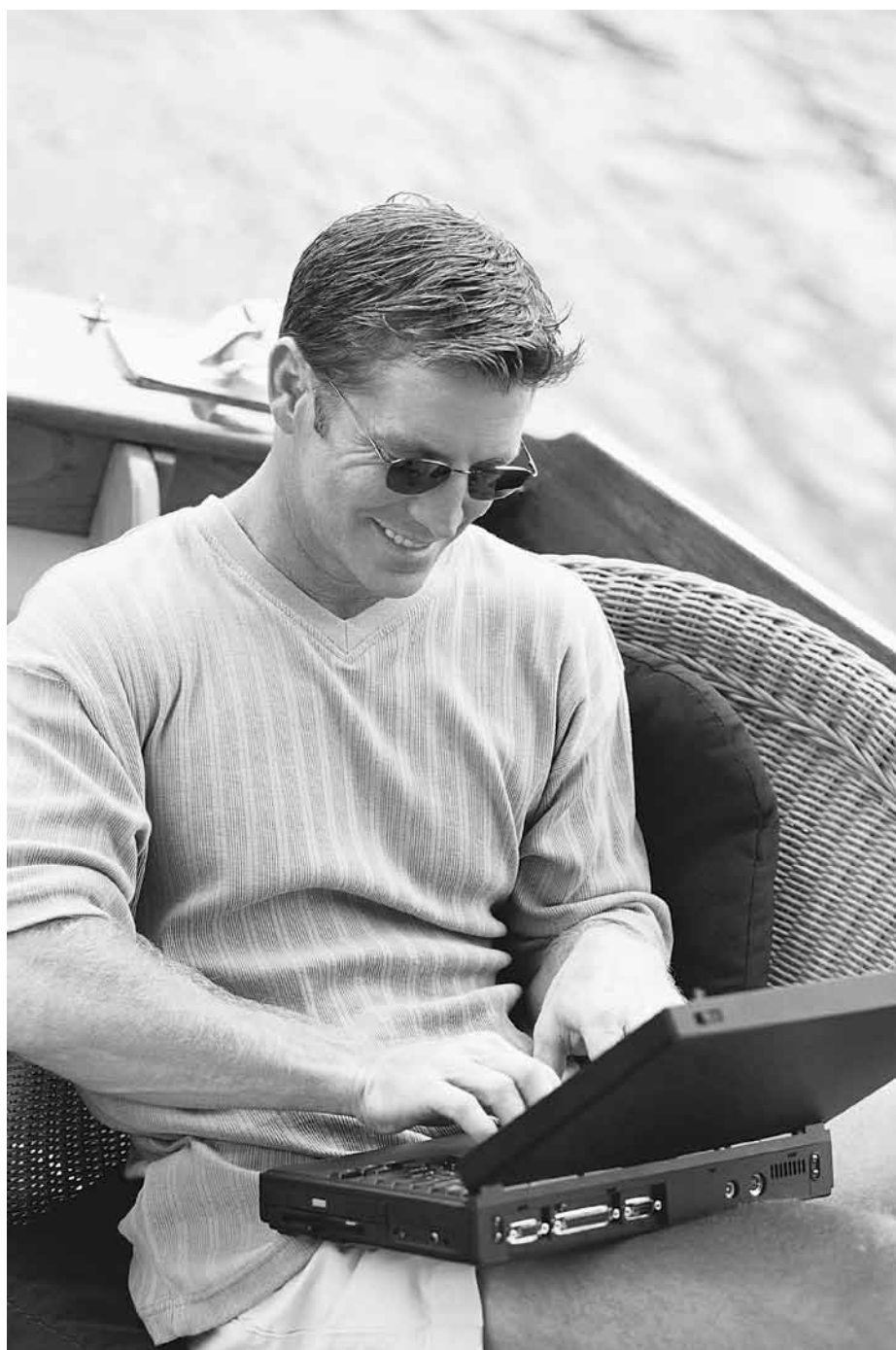
ше всего человек чувствует себя дома. Или на отдыхе. Я хочу сказать, что, работая удалённо, ваши сотрудники могут сами выстраивать свой распорядок и комфортную для себя обстановку, что делает их намного более продуктивными. Я это знаю точно на собственном опыте.

3. Я говорила про новое поколение, современные тренды и про то, что сотрудники — это главный ресурс компании. Так вот, хочу повторить: самые талантливые, креативные, прогрессивные в информационном и техническом плане ребята НЕ ХОТЯТ сидеть в офисе. Они хотят свободно передвигаться по миру, сочетать понятия «работа» и «интересно». И в условиях глобализации эта тенденция будет только усиливаться.

При правильном взаимодействии удалённый офис — это возможность получить в команду современных крутых специалистов, которые будут постоянно расширять свой кругозор, передвигаясь по миру, рождать новые идеи, продукты. Это сделает вашу компанию конкурентоспособной на рынке, где всё очень быстро меняется.

4. Есть ещё целый ряд плюсов, о которых можно говорить долго. К ним относится и гибкость удалённой системы, и возможность более полноценного контроля, как это ни странно. Ведь если сотрудник в офисе, нам кажется, что он «под присмотром». Мы не создаём полноценную систему планирования и отчётов, как это происходит в онлайн. Это иллюзия контроля. Мы же не заглядываем в компьютер к каждому. А по статистике





только 50 % рабочего времени сотрудник занимается непосредственно работой. В онлайн вы вынуждены создавать функционал для планирования, определять показатели результативности — управление проектами становится намного легче, прозрачнее.

4. Удалённая работа — создание новой культуры

Создавая удалённые офисы, я обнаружила, что всё, что мы сегодня знаем в традиционном HR, в онлайн не работает...

Если в традиционном найме мы можем обращаться к опыту предыдущих поколений, то в случае с удалёнными сотрудниками совета спросить не у кого. Как это делать? Как правильно? Как искать? Кто эти люди? Как контролировать? Какие есть идеальные способы взаимодействия с такими сотрудниками? А точно ли на них можно положиться? И так далее. Перед нами стоит

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

НАЙМ ПЕРСОНАЛА



**Ирина
Щавинская**

*...кухарка должна уметь
управлять государством...
(Одна из первых ошибок
рекрутинга)*

Итак, вы — начальник отдела кадров, и на вверенном вам предприятии возникла проблема: необходим персонал. Причём самый разный — от рабочих до руководителей отделов.

Есть несколько путей, которыми вы можете пойти, решая эту проблему.

Способы поиска персонала

1. Обращаетесь в кадровое агентство.
2. Ищете персонал самостоятельно.

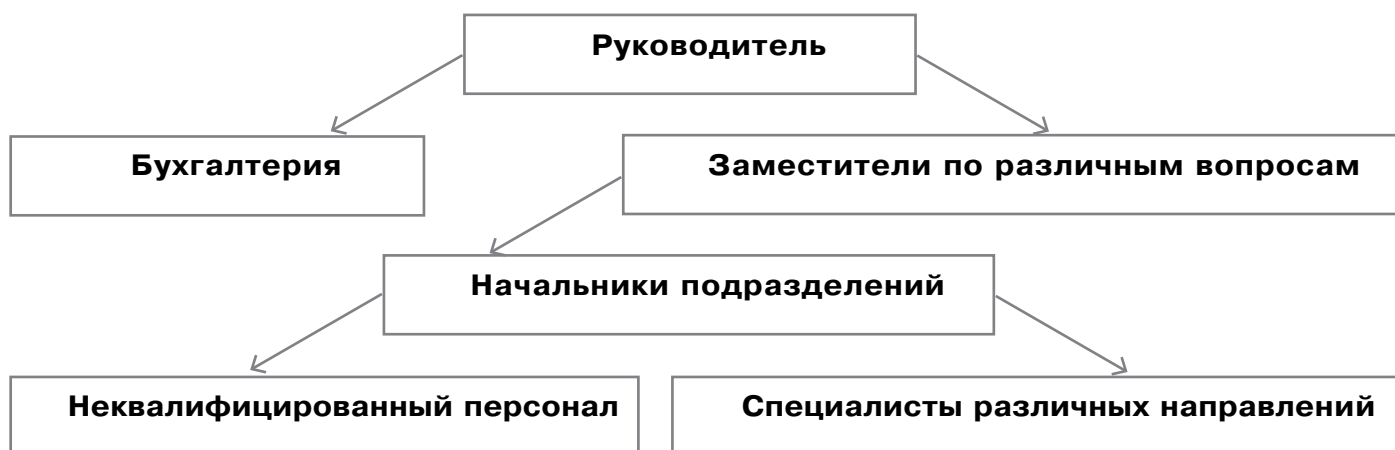
Первый путь освобождает вас от большого объёма работы, связанной непосред-

ственно с поиском, отбором и выяснением всех необходимых подробностей о каждом кандидате, а также от чтения всего, что написано ниже. Но воспользоваться им вы сможете только при наличии бюджета, ведь услуги хорошего кадрового агентства стоят денег, и часто не маленьких. Если же у вас нет денег или вы принципиально не хотите привлекать консультантов кадровых агентств, то не остаётся ничего другого, как засучить рукава и самому приступить к этому сложному и ответственному процессу — поиску персонала.

Каждая организация имеет довольно-таки сходную структуру, и неважно, каким бизнесом она занимается.

Проще говоря, любая структура включает в себя топ-персонал (руководители), среднее звено и исполнителей. Как правило, если возникает проблема с подбором

Особенности отбора персонала различного уровня



руководителя, то её решает совет учредителей, лично владелец и иже с ними — и вам остаётся только техническая часть работы, т. е. оформление и приказы. А вот весь остальной персонал — целиком и полностью ваша забота.

Возникновение вакансии

Вы узнаете, что в один из отделов фирмы требуется специалист. Причём требуется срочно. Что удивительно, на большинстве отечественных предприятий узнать о возникшей вакансии вы можете от кого угодно. И поэтому первое, что необходимо сделать, — это получить от начальника отдела, в который требуется человек, заявку на поиск персонала. Эта заявка должна содержать максимально точно сформулированные требования к сотруднику, и к ней должны быть приложены

должностные обязанности. Не имея этих документов, согласованных с руководством, вы не можете приступать к поиску. Чтобы быть уверенным в правильном и качественном старте вашего поиска, составьте шаблон заявки самостоятельно и раздайте его всем высшим и средним руководителям. По крайней мере, это избавит вас от «стандартного» русского заказа: «Пойди туда, не знаю куда; принеси то, не знаю что».

Если полновесная заявка и должностные обязанности у вас есть, то вам необходимо лично поговорить с начальником отдела, чтобы выяснить: причины образования вакансии. Это может быть и увольнение прежнего сотрудника, как не справившегося со своими обязанностями; и расширение отдела; и продвижение сотрудника, ранее занимавшего эту должность; и даже образование принци-

пиально новой должности в связи с развитием бизнеса. Выяснив причину, вы будете понимать, кого вам нужно искать и как этот специалист впишется в структуру организации. Внимательно изучите заявку и проясните у начальника отдела все интересующие вас вопросы, чтобы ясно представить себе не только профессионала, но и человека, которого вам предстоит найти.

Поиск персонала

Сразу возникают вопросы «Где?» и «Как?» его искать. Давайте попробуем вместе шаг за шагом пройти весь путь от Заявки до Приказа о зачислении на работу.

1. «Где?»

Есть два источника, где можно искать специалистов: внутренний и внешний.

Внутренний источник предполагает, что вы ищете специалиста внутри своей компании, т. е. предлагаете «продвинуть» либо «переместить» некоего специалиста на вакантную должность. В этом случае вы можете столкнуться с необходимостью искать специалиста на вновь освободившееся место, и процесс может пойти по кругу. Также возможен вариант, что специалист, успешно справлявшийся со своей прежней работой, окажется не столь успешен на новой должности — и вы очень скоро будете решать ту же проблему, а то и две сразу. Ведь сделав хорошего менеджера начальником, пусть даже никудышным, трудно будет вернуть его на прежнее место. И не только моральные проблемы в коллективе будут поджидать «возвращенца», а и «пятно» в резюме.

Я не хочу сказать, что не надо «продвигать» своих сотрудников, просто в каждом конкретном случае нужно тщательно проанализировать ситуацию и выбрать оптимальное решение, взвесив все «плюсы» и «минусы».

Внешний источник: проанализировав ситуацию, вы пришли к выводу, что необходимо искать специалиста

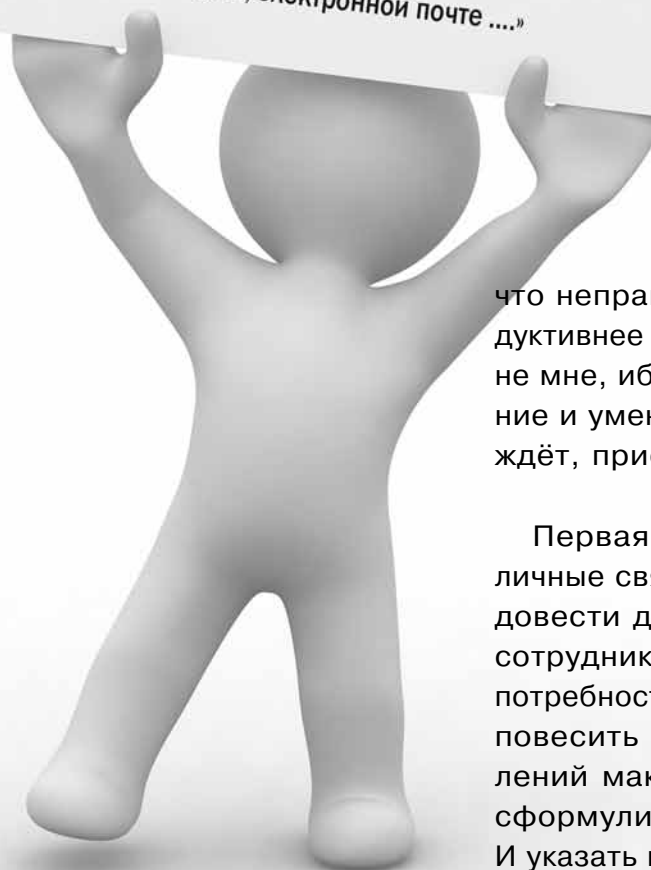
за пределами своей организации. Но не кричать же из окна об этом...

2. И тут возникает вопрос «Как?»

Всех тех, кто ищет кадры, можно условно разделить на «рыбаков» и «грибников».

«Рыбаки» сидят на месте и ждут, когда к ним в сети попадёт достойный кандидат. А «грибники» редко довольствуются простым ожиданием: они ищут сами, заглядывая под каждый кустик, — не там ли подрастает замечательный специалист, столь необходимый фирме. Что хорошо, что плохо, что правильно,

«В отдел IT (информационных технологий) требуется администратор БД (баз данных).
Возраст — 25-40 лет,
опыт работы в аналогичной должности — от 2-х лет,
знание основ ..., технологии ... и протоколов ... обязательно.
Рабочий день с 9.00 до 18.00 (обед с 13.00 до 14.00),
отпуск — 24 рабочих дня (после 11 месяцев работы),
испытательный срок — 3 месяца.
Заработная плата на период испытательного срока — ...,
после испытательного срока — ...
Резюме присылать по факсу: ..., электронной почте»



что неправильно, что продуктивнее из двух — судить не мне, ибо есть ещё везение и умение. Но время не ждёт, приступим...

Первая зона поиска — личные связи. Необходимо довести до сведения всех сотрудников, что возникла потребность в специалисте, повесить на доску объявлений максимально чётко сформулированный текст. И указать все необходимые и желательные параметры.

Например,

«В отдел IT (информационных технологий) требуется администратор БД (баз данных).

Возраст — 25-40 лет,

опыт работы в аналогичной должности — от 2-х лет,

знание основ ..., технологии ... и протоколов ... обязательно.

Рабочий день с 9.00 до 18.00 (обед с 13.00 до 14.00),

отпуск — 24 рабочих дня (после 11 месяцев работы),

испытательный срок — 3 месяца.

Заработная плата на период испытательного срока — ...,

после испытательного срока — ...

Резюме присылать по факсу: ..., электронной почте».

Этот способ самый простой, самый незатейливый, но всегда ли бывает удобно отказать в работе «куму или свату начальника»... Тут очень многое зависит ещё и от внутренней корпоративной культуры вашего предприятия. В большинстве «западных» фирм не приняты (а то и запрещены) семейные

отношения между сотрудниками одного ведомства — считается, что это отвлекает от работы. А вот на многих «восточных» и «южных» предприятиях часто работает одна или несколько семей, и чужаку туда не пробиться.

Вторая зона поиска — Интернет. Это место стало модным в наше время, да и очень удобным в смысле обмена или получения информации. Но не стоит считать его волшебным источником любых знаний: всё, что можно найти в Интернете, кто-то ведь выставил на всеобщее обозрение. Так же обстоит дело и со специалистами. Вариантов поиска снова два: «рыбаки» за деньги или бесплатно заполняют бесчисленные поля электронных анкет, запросов, объявлений и ждут; а непоседливые «грибники» отправляются на другие страницы всемирной паутины, чтобы найти выставленные там специалистами резюме. Таких сайтов в Интернете с каждым днём становится всё больше и больше, и наиболее активные страницы трудоустройства вы легко найдёте через любую известную отечественную поисковую систему. Правила поведения внутри сайта, способы заполнения анкет — всё это фантазии авторов каждой страницы, и порекомендовать здесь я вам ничего не смогу. Лишь на своём собственном опыте и ошибках вы сможете

убедиться в полезности одного и бесполезности другого.

Третья зона поиска — специализированные СМИ, которые читают интересующие вас специалисты. Вот тут нужно быть особенно внимательным и перед размещением объявления чётко представить себе аудиторию выбранного издания. Я имею в виду, что трудно будет найти уборщицу через «Ведомости» или «Финансовый вестник», а искать директора финансового департамента в газете «Из рук в руки» можно всю жизнь.

После того как вся эта работа проделана, вам остаётся ждать откликов на объявления. Когда же начнут поступать резюме кандидатов, вам предстоит провести анализ каждого резюме и посмотреть, насколько полно оно соответствует вашим требованиям. И вот, наконец, отобранные, на первый взгляд подходящие резюме аккуратной стопочкой лежат на вашем столе. А дальше?

Предварительная отборочная беседа

Следующий шаг ещё раз докажет вам, что кадровые агентства не просто так едят свой хлеб. Теперь вам нужно связаться с отобранными кандидатами. И это очень хорошо, если в ре-

зюме все координаты есть. Тогда перед вами телефон, электронная почта, факс... Но! Номер телефона, оставленный кандидатом, вполне может оказаться домашним или он не сможет полноценно разговаривать по рабочему телефону, и вам придётся тихими вечерами вместо отдыха после работы дозваниваться до соискателей из собственного дома. В адрес электронной почты могла закрасться ошибка, или человек мог уехать в командировку, в отпуск, вообще уже уволиться с этой работы. Так что предварительная беседа — это очень важная веха в затеянном вами поиске.

Итак, телефонное интервью! На первый взгляд может показаться, что оно необходимо лишь для того, чтобы назначить встречу в офисе, но это очень даже не так. Если бы голос человека не значил так много, радио давно бы сдалось на милость телевидения, а сказки по телефону не бредили бы умы. Для вас же это возможность провести первый качественный отбор кандидатов, создать первое впечатление, оценить его или её доброжелательность, заинтересованность в вакансии. Вы сможете оценить, насколько человек владеет родным языком, как чётко говорит по делу. Главное

здесь — это позволить ему выговориться, рассказать о себе: где учился, кем работал, что не устраивает на нынешнем месте работы. Пусть расскажет о семье, о насущных проблемах, ведь это возможный член вашего коллектива. Оцените его материальные ожидания от новой работы: они не должны быть ни завышены, ни занижены. В первом случае вы рискуете принять на работу брзугу, которому всегда будет не хватать средств, а во втором — нытика с заниженной самооценкой. Очень полезно бывает послушать, что кандидат считает своим самым большим професси-



ональным достижением, а что — поражением. Чётко представляя себе цели, к достижению которых стремится интервьюируемый, вы сможете отсеять добрую половину отобранных резюме, чем сэкономите массу своего времени.

Но вот в процессе разговора вы пришли к выводу, что кандидат вас устраивает, да и ему ваше предложение по душе, — можете назначать встречу. При этом нужно очень внимательно отнестись к выбору удобного для вас и для него времени. Это действительно важно, чтобы ваш новоиспечённый кандидат как можно меньше нервничал, ведь любой взрослый человек начнёт нервничать, чувствуя себя как на экзамене.

Анкетирование

Действительно, это следующий пункт нашей программы поиска сотрудников. Невозможно разработать полностью информативную анкету. В каждом конкретном случае, для каждого предприятия она своя. Если у вас её до сих пор нет, вам помогут страницы Интернета, на которых обычно размещаются вакансии, и накопившиеся у вас резюме соискателей. Наиболее социально значимые вопросы, такие как прописка, гражданство, право на работу, судимости, биографические

и профессиональные данные, должны быть в ней отражены. Неплохо, если часть анкеты, придя на собеседование, кандидат заполнит своей рукой, — это создаст у него более серьёзный образ вашей компании. К анкете стоит также приложить фотографию анкетированного. Хранить все анкетные данные о сотрудниках бывших, настоящих и будущих только в компьютере не всегда удобно: всегда приятно иметь под рукой твёрдую копию «с автографом автора».

Но есть нечто, для чего компьютер просто необходим. Стремительный рывок технологий в последние годы сделал доступным для рядового пользователя цифровую аудио- и видеозапись. Представьте себе, что, помимо всей биографической подноготной вашего соискателя, в компьютерной базе данных вы храните и образец голоса, внешнего вида, движения.... Поверьте, это может очень помочь при переходе к следующему этапу: передаче информации о человеке вашему заказчику, автору заявки на поиск.

Тестирование

Давайте сразу разделим его на профессиональное и психологическое. На мой взгляд, к тестированию вообще нужно подходить очень

осторожно. Я имею в виду, конечно, психологическое тестирование. Огромное количество резюме, проходящих через мои руки, показывает, как часто в наше время в них стала появляться профессия психолог. Но у нас в стране всем специализированным вузам вместе взятым никогда не выпустить столько специалистов. А краткосрочные курсы, обучающие лишь проведению псевдостандартных тестов, не дают главного — понимания полученных результатов. Кроме того, опасайтесь использовать всеисильные тесты-подделки, которыми наводнены сейчас книжные прилавки. Ведь достаточно малейшей ошибки в ключе к тесту или неточности в переводе на русский язык, чтобы получить недостоверный результат. Таким образом, такое любительское тестирование я искренне считаю пустой тратой времени.

Я глубоко убеждена, что только профессионалы могут помочь вам решить проблемы с тестированием персонала. При этом не обязательно иметь профессионального психолога в штате. Достаточно один раз пригласить на разовую работу профи, который вместе с вами как с начальником отдела кадров проведет исследование всех направлений трудовой деятельности в вашей организации, выявит наиболее

критичные черты характера и параметры личности, скорректирует всё это в соответствии с корпоративной культурой и выдаст несколько узконаправленных специализированных тестов.

Будьте заранее готовы, что вне стационара нельзя протестировать всё: слишком велик эмоциональный фон. А класть каждого кандидата на пару недель в стационар... К примеру, если вакантная должность связана с финансами, главным для вас будет устойчивость к искушению, честность, правдивость.

Проверка информации

Конечно же, информацию, указанную в анкете и резюме, следует проверить, помня хотя бы о том, что корочку диплома сейчас мож-

но купить в любом переходе метро. Диплом и опыт работы подтверждаются легко: достаточно отправить официальные запросы в вуз и на прежние места работы, можно просто позвонить. Гораздо сложнее проверить чисто человеческие качества: коммуникабельность, исполнительность, инициативность, ответственность. Тут изрядно выручают рекомендательные письма или просто указанный в резюме перечень адресантов. Однако плохую рекомендацию вряд ли кто принесёт, а по-

лучить хорошую от непосредственного руководства очень даже непросто, если от него увольняется действительно хороший специалист и человек.

И вот, чтобы облегчить жизнь всем желающим, в Интернете появился сайт, посвященный рекомендательным письмам: <http://srp.molinos.ru/>. Здесь снова хочется предостеречь вас от слепой веры во всемогущую «всемирную паутину». Помимо положительных рецензий здесь есть столько же и отрицательных. Все объявления якобы проходят проверку, хотя трудно представить себе администратора сервера, который обзванивает или объезжает всех, разместивших свои объявления. Так что по-прежнему лучшим решением остаётся ваш личный звонок указанным рекомендателям.



Кроме простых рекомендаций, возможна и специальная проверка через силовые структуры и ведомства, но этот вариант связан с затратами. Результаты здесь тоже не могут быть абсолютными, но, по крайней мере, вы сможете убедиться в отсутствии судимости у нового бухгалтера.

Анализ собранной информации и принятие решения

Итак, все интервью (а их должно быть не менее двух) пройдены, анкетирование кандидатов и проверка рекомендаций закончены. Что дальше?

Далее следует ещё раз обсудить все «за» и «против» с будущим начальником ваших кандидатов, и если при анализе собранной информации вы отталкиваетесь в своих рассуждениях от тезиса, что «всем одновременно хорошо не бывает», то от такого кандидата всё же лучше отказать, каким бы супер-специалистом он ни был. Он может просто не прижиться в вашей компании или не выдержать испытательного срока, и вам придётся всё делать заново. Именно заново, ведь свободные ищущие кандидаты, которых вы смотрели ранее, наверняка уже нашли себе работу и в ближайшие год-два менять её не собираются.

Согласовали? Выбрали? Готовьте официальное предложение будущему сотруднику, составляйте и вычитывайте контракт на испытательный срок. Далее следует звонок избранному вами, чтобы предоставить ему копию вашего контракта, ведь теперь он будет думать и взвешивать. Получив с течением времени и от кандидата окончательное согласие, смело назначайте время выхода на работу. Не стоит слишком торопиться, ибо большинство соискателей покидает старую работу, лишь получив контракт на новую, и ему понадобится время для корректного и чистого увольнения. Но нельзя и очень уж затягивать с выходом: желание работать в вашей фирме

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

152 МЫСЛИ ГАРРИ БЕКВИТА



Самая большая ошибка может стать вашим счастливым билетом. Задумайтесь над каждой мыслью гуру бизнеса.

Конкурируя с продукцией других фирм, которая почти в точности повторяет их лучшие товары, сегодняшние продавцы «товаров», как правило, имеют всего две возможности добиться преимущества: снизить стоимость своей продукции или повысить ее ценность для покупателя.

Я не мог показать услугу, потому что услуги невидимы. Они представляют собой всего лишь обещание того, что кто-то выполнит определенную работу. Ну и как прикажете продавать это?

Основу американской экономики составляет сфера услуг, но в ней используется маркетинговая модель, нацеленная на продажу товара. Однако услуга — это не товар, и маркетинг услуг отличается от маркетинга товаров.

Продавцы, работающие в условиях этой новой экономики, должны научиться мыслить как продавцы услуг.

Продавцы нового типа уделяют больше внимания взаимоотношениям и меньше — характеристикам и преимуществам; они в большей степени ориентированы на реальность и на «улучшение реальности».

Новый маркетинг — больше, чем способ делать что-то, это образ мышления. Он начинается с понимания отличительных особенностей услуги — ее невидимости и неосвязаемости — и особенностей потенциальных потребителей и пользователей этой услуги.

Многие компании с «лучшими услугами» прозябают из-за отвратительного маркетинга... Известность и привлечение потребителей к заведомо некачественной услуге — самый верный способ погубить предприятие сферы обслуживания.

Если никто не жалуется на ваши услуги, это еще не повод для самодовольства...

Это происходит из-за того, что компании не могут доказать в точности, что большие инвестиции в улучшение обслуживания — обучение, повышение зарплаты, дополнительный персонал — принесут больше дохода. Чтобы повысить прибыль, компании сокращают расходы, параллельно до предела сокращая свои услуги (как правило, это и предел терпения клиента).

Качество предоставляемых в нашей стране услуг так ужасно, что вы можете предлагать обслуживание выше среднего, и все равно оно будет отвратительным... Исходите из того, что вы обслуживаете плохо. Хуже от этого не будет, и это заставит вас совершенствоваться.

Если творческий работник говорит: «Это очень хорошая реклама», он подразумевает при этом не то, что эта реклама может реально повысить доход клиента.

Компания, которая не попытается дотянуться до этих растущих стандартов, должна готовиться к небольшой революции и массовому исходу потребителей.

Помните об эффекте бабочки. Маленькая причина может привести к огромным последствиям.

Несмотря на то, что эффективный маркетинг услуг начинается с высочайшего качества самой услуги, высококлассное обслуживание не означает полного отсутствия дефектов.

Большие ошибки открывают перед вами большие возможности.

Если так трудно придумать рекламу, проблема в товаре. Это правда. Если вы не в состоянии придумать приличную рекламу своих услуг, рекламу, содержащую привлекательное для потенциального потребителя предложение, значит, надо что-то делать с самими предоставляемыми услугами.

Ла, обслуживание — это сердце предприятия сферы услуг. Но одного сердца недостаточно для жизнеспособности организма. Маркетинг — мозг предприятия сферы услуг. Если отказывает мозг, то скоро откажет и сердце.

Лавайте посмотрим, что мы сумели сделать в прошлом году, и в нынешнем году улучшим этот результат не меньше чем на 15 процентов.

Не думайте о том, как сделать что-то лучше. Думайте о том, как сделать это иначе.

Вам следует непрестанно следовать первому правилу планирования маркетинга. Всегда начинайте с нуля.

Соответствовал только самым минимальным стандартам». Именно это отличает товары и услуги на первом этапе развития любой отрасли. На этом этапе движущим стимулом является соблюдение минимально приемлемых стандартов: «Сделать базовый, довольно надежный товар.

Первый этап в развитии отрасли, таким образом, определяется товаром. Компании, находящиеся на первом этапе, предлагают своим клиентам приемлемый товар. На втором этапе появляются конкуренты. Жизненно важной становится модификация этого основного товара. Появляются специалисты по маркетингу.

На третьем этапе компания должна сделать неожиданный ход, она должна удивить покупателя. Удивить клиента — вот движущая сила на третьем этапе развития отрасли.

Каждая компания, занимающаяся предоставлением услуг, должна стремиться к третьему этапу, именно там находятся известность, слава и ваша доля существующего рынка.



Первый шаг в маркетинге услуги — наличие качественной услуги. Поэтому выясните, насколько хороша ваша услуга.



Этот опрос — хороший ответ на вопрос, почему я использую эту компанию. Они всегда ищут способ еще лучше обслужить меня.



Проведение опроса дает вам возможность продать еще что-нибудь или сделать клиентам выгодное предложение.



Остерегайтесь письменных опросов, если у вас нет абсолютной уверенности в том, что вы сможете правильно интерпретировать их результаты.



Опросы, проводимые по телефону, обычно приносят более ощутимые результаты, чем те, которые проводятся в ходе личной беседы.



У нас может быть множество талантливых сотрудников, отличный товар, низкие цены и хорошая реклама. Но если в конце этой цепочки окажется плохой продавец — ничто не поможет, покупатель уже не вернется. А если покупатель получит очень неблагоприятное впечатление, то он и своим друзьям скажет, чтобы они сюда не обращались.



аркетинг — это не отдел. Это весь ваш бизнес.



пециальный термин, который сейчас стал широко известен, — маркетинговая близорукость. Это неспособность людей охватить взглядом всю картину своего бизнеса.



каждое действие является частью маркетинга. Сделайте так, чтобы каждый ваш служащий занимался маркетингом.



ланируя свой маркетинг, не ограничивайтесь рамками своего бизнеса.



то, что вы продаете, — это отношение к клиенту. И в большинстве случаев именно на это вам стоит обратить самое пристальное внимание.



роблема с «конкурентной стратегией» состоит в том, что она побуждает вас формировать свой рынок по традиционным конкурентным правилам. Эти правила навязывают вам ту же структуру, систему и рынки, что и у ваших конкурентов.

Персональные компьютеры дали возможность инвесторам полностью обойтись без участия биржевых брокеров. Не менее важно, что биржа не сумела своевременно начать использовать компьютерные системы, а, все же приняв их, не смогла интегрировать их в механизм своей работы.

В 1995 году компания Budget потеряла более 100 миллионов долларов. Основной причиной стало отсутствие у компании системы управления доходами, которая могла бы отслеживать тарифы конкурентов и поднимать ставки при росте спроса на машины.

Те, кто адаптируется, учатся и используют свои навыки как огромное преимущество в конкурентной борьбе. Они устремляются к новым вершинам, пока остальные отстают, платя за ошибки, которые адаптировавшиеся компании уже давно преодолели, использовав их для приобретения полезного опыта.

Каждое предприятие сферы услуг должно иметь технического директора, который бы постоянно учился новому и регулярно докладывал руководству компании о том, как можно использовать новые технологии для достижения конкурентного преимущества.

Сделайте изучение новых технологий неотъемлемой частью маркетингового планирования.

Изучите каждую точку, в которой ваша компания входит в контакт с потенциальным потребителем. Не пренебрегайте ни одной точкой соприкосновения. Она может оказаться единственной. Внимательно изучите каждую точку соприкосновения. Затем постарайтесь значительно усовершенствовать каждую из них.

Достаточно компетентный и приятный в общении консультант-одиночка привлечет куда больше клиентов, чем блестящий, но не умеющий общаться специалист экстра-класса. В значительной степени маркетинг услуг представляет собой состязание в популярности.

Когда потенциальные потребители (по крайней мере, многие из них) выбирают предприятие сферы услуг, они не ориентируются на дипломы этой фирмы, ее репутацию или положение, занимаемое ею в отрасли. Потенциальные потребители ориентируются на ее привлекательность.

В маркетинге и продаже услуг логические причины, по которым вы должны были бы стать победителем, — ваши компетентность, совершенство, талант — лишь дают вам возможность вступить в игру. Победа завоевывается чувствами, а чувства связаны с привлекательностью.

Три краеугольных камня планирования — предсказание будущего, представление о том будущем, каким вы хотели бы его видеть, и умение найти способы сделать его именно таким.

Если даже вам удастся вывести закон, по которому будут развиваться отношения людей, это не значит, что их поведение будет следовать общему закону.

Лорд Джордж Бернард Шоу был абсолютно прав, когда написал: «В жизни человека могут случиться две трагедии. Первая — не получить того, чего он хочет больше всего на свете. Вторая — получить это».

Большинство стремится к росту своей компании, потом понимает, что больше — еще не значит доходнее. Часть компаний хочет стать самыми лучшими, потом осознает, что рынку не нужно качество, и он не будет за него платить.

Но в компаниях, которые добились успеха, тактика определяет стратегию не в меньшей степени, чем стратегия определяет тактику. Эти компании действуют и учатся в процессе своих действий.

И самое главное: тактика играет важнейшую (часто наиважнейшую) роль в сборе информации. Стратегический план не приносит вам никакой новой информации, сам по себе он ничему вас не учит. Стратегия бездействует и только прикидывается всезнающей, в то время как тактика постоянно проходит испытание рынком.

Если вы воплощаете свою идею без энтузиазма, окружающие будут считать, что вы не уверены в ней, и тоже потеряют доверие к вашей идее.

Существование организаций подчиняется тому же правилу, что и жизнь акулы: если акула не двигается, то она не может дышать и умирает.

Не бояться высказывать идеи, которые на первый взгляд кажутся дурацкими, а потом зачастую оказываются самыми лучшими.

Высокоинтеллектуальные личности — лучшие в мире специалисты по удушению хороших идей в зародыше.

Маркетинговое исследование — не исследование в строго научном смысле этого слова. Это страховка.

Не доверяйте «фактам». И не подходите к планированию как к точной науке. Планирование — это неточное искусство.

Бернбах безоглядно верил в «мозговой шторм» — процесс, во время которого идеи высказываются и отвергаются внутри группы как минимум из двух человек... Если отдельные люди могут рождать хорошие идеи, то команда в состоянии породить лучшие... Опасайтесь рабочих групп, они ориентированы на сегодняшний день, а планирование должно думать о будущем.



При планировании не надейтесь на то, что вы, по вашему мнению, хорошо помните.



Авляя выводы, мы склонны к излишним обобщениям. Мы хотим определить для себя безопасную почву и общие принципы действия. И поэтому мы решаем, что звезды в рекламных роликах не приносят успеха, что люди не любят юмора.



Ато, что, как нам кажется, мы вынесли из своего опыта, может заставить нас отказаться от стратегии или тактики, которая была по меньшей мере на 90 процентов правильна.



В 15 процентах случаев, когда вы абсолютно уверены в чем-то, вы абсолютно ошибаетесь.



Опасайтесь заблуждений, связанных с излишней уверенностью в чем-то. Возможно, он прав.





учшее — враг хорошего. Не позволяйте ему погубить то, что и так уже достаточно хорошо.



любая идея может провалиться. Если вы делаете что-то стоящее, вам предстоит испытать десятки неудач. Начинайте испытывать неудачи, чтобы добиться успехов.



е ищите у экспертов ответов на все вопросы. Не существует никаких ответов. Все, что вы получите, — это точка зрения одного человека.



сли идее удастся пройти через сито критиков-интеллектуалов, — все шансы за то, что ее загубят лидеры.



ельный совет: не принимайте авторитеты на веру. Не принимайте на веру лидеров.



ольза здравого смысла ограничена. Для достижения вдохновляющих результатов вам понадобится вдохновение.



Существуют отдельные люди, группы людей и целые компании, склонные к фатализму. Некоторые люди не могут представить себе, что добьются успеха. Некоторые люди отказываются верить в это, потому что смертельно боятся разочарований.



Факты указывают на то, что лучше иметь дурную известность, чем не иметь никакой. Причиной этого является свойство человеческого мышления, именуемое «забыванием качественных характеристик».



Используйте преимущества эффекта актуальности. Постоянно публикуйте новые потрясающие сведения.



Люди не стремятся к тому, чтобы сделать наилучший выбор, они лишь не хотят сделать плохой.



Не старайтесь представить свою компанию наилучшим возможным выбором. Сделайте так, чтобы вас считали хорошим выбором.



Никогда еще первые впечатления не были более важны, они возникают очень быстро и становятся основой для определенных предвзятостей, которые обязательно скажутся на вашем личном успехе и успехе вашего бизнеса.

Осознавая огромную силу первого и последнего впечатлений, рекламодатели с готовностью платят немыслимые цены за объявления на первой и последней полосе журналов.

Делайте ваши услуги более качественными. Но старайтесь, чтобы они не казались рискованными.

Лучшее, что вы можете сделать для своего потенциального потребителя, — это успокоить его страхи. Предложите установить испытательный срок или выполнить пробное задание.

Не прячьте свои недостатки, а лучше признайте их открыто. Сделайте это, и вы будете казаться клиенту более честным и заслуживающим доверия, а это ключ к продаже услуги.

Чем больше похожи друг на друга два предприятия, тем более важным оказывается каждое различие между ними.

Успешный маркетинг начинается с правильного позиционирования на рынке.

Сосредоточенность на одной характеристике услуги предполагает, что вы не сможете уделять столько же внимания другим характеристикам. Вам придется чем-то жертвовать.

Чтобы увеличить свою привлекательность, постарайтесь придерживаться более узкой направленности.

Позиционирование этой фирмы как специалиста в узкой, но сложной области, привлекло к ней внимание клиентов с менее сложными проблемами. «Если они в состоянии решить такую сложную задачу, то уж тем более справятся с более простой».

Назовите одну положительную черту вашей фирмы, и люди по ассоциации сами припишут вам многие другие.

Не начинайте с того, как позиционировать вашу компанию. Вместо этого постарайтесь уравновесить ту позицию, которую вы уже занимаете.

Мечты могут быть смелыми, но позиционирующие определения должны быть реалистичными.

Выберите позицию, которая отбросит назад ваших конкурентов, затем, чтобы добиться заключения сделки, немного отступите в сторону умеренности.

Некотрые предприятия сферы услуг не осознают этой проблемы и сражаются с мельницами. Они стараются замаскировать свои размеры или игнорировать вызываемые ими у потребителей сомнения.

При позиционировании не старайтесь утаить свои небольшие размеры. Заставьте это ваше качество работать на вас, подчеркивая его преимущества, например, большую отзывчивость к нуждам потребителей и индивидуальное обслуживание.

Специализируйтесь и концентрируйтесь на чем-то одном. Во всем, начиная от рекламной кампании жареного арахиса и до предвыборных кампаний президентов, побеждает специализация.

Никто, даже самая новаторская и выдающаяся компания в своей отрасли, не может быть для потребителей всем одновременно. Какими бы потрясающими навыками вы ни обладали, эти навыки нужны в специализации.

Ясная позиция и сознание того, на чем предстоит сосредоточить внимание, будет для них сигналом к действию. Люди, стоящие за программами прямого маркетинга, маркетинга по

телефону и за рекламной кампанией, будут знать, на что им следует сделать особый упор.

Логичное ценообразование — самое разумное. Возможно, ваша «выгодная» цена, вместо того, чтобы привлечь покупателей, заставит вас выглядеть в их глазах второразрядной компанией.

Калькуляция цен подобна закручиванию гайки. Небольшое сопротивление — хороший признак.

Предприятие высочайшего класса и поставщик услуг по самой низкой цене занимают наиболее выгодные ниши. Но если вы устанавливаете среднюю цену, вам приходится конкурировать практически с каждым, а таких каждого не так уж мало.

Большинство потребителей услуг имеют для выбора вариант, который будет заведомо дешевле любой вашей цены: они могут сделать то, что им нужно, сами или вообще этого не делать.

Люди почти всегда могут найти более дешевый способ получить нужную им услугу, и попытки конкурировать с этими более дешевыми способами не принесут вам никакого удовлетворения.

Измерявая цену, измеряйте ее не в затраченных часах, а в затраченных годах.

Выгодность не является конкурентоспособной позицией. Выгодность — это обещание, прямо или косвенно содержащееся в каждой услуге. Таково основное правило выживания.

Имена услуги должны в достаточной степени честно отражать ее выгоды потребителю, иначе предприятие со временем прогорит.

Не следует использовать общеупотребительные термины в качестве своей торговой марки. Включающее их название не будет принадлежать только вам, а будет являться всеобщим достоянием.

Никогда не выбирайте имя, содержащее описание того, чего все и так ожидают от любой услуги. Такое имя будет выглядеть слишком общим, незапоминающимся и бессмысленным.

Мозг человека лучше всего запоминает то, что является «уникальным, чувственным, творческим и выделяющимся из общей массы».



Если вам нужно выбрать имя для своей компании, начните со своего собственного.



Выбирая название, подвергайте каждый из рассматриваемых вариантов проверке на «информацию к длине текста».



В маркетинге услуг мало что оказывается более полезным, чем известная торговая марка.



Фирмы, чьи торговые марки известны по всей стране, часто просят за свою продукцию гораздо больше — иногда на целых 40 процентов, хотя по качеству их продукция в лучшем случае соответствует аналогичным товарам, снабженным только фирменным знаком магазина.



Время торговых марок еще не прошло, и вам полезно было бы обзавестись своей.



Услуга всегда представляет собой некое обещание, а торговая марка придаст вашему обещанию большую ценность.



енность торговой марки колеблется в зависимости от того, насколько честной и обязательной выглядит компания в глазах потребителей.



родажа товаров и услуг известной торговой марки требует меньшего времени и затрат.



ричина их падения не в плохом планировании, не в неожиданном исчезновении вдохновения и даже не в неблагоприятной экономической ситуации. Причина — в торговой марке, которую они утратили и не смогли создать заново.



компания Kraft была продана по цене, в восемь раз превышающей ее чистый капитал. Эксперты соглашаются, что единственным объяснением этому служит неизменная популярность торговой марки и огромная ценность самого имени этой компании.



времени у современных американцев действительно становится все меньше и меньше: компании сокращают штат и немислимо повышают нагрузку на выживших после сокращения. Для этих людей дорога каждая сэкономленная минута, и поэтому они обращаются к фирмам, чьи товары и услуги имеют известные торговые марки.



ти торговые марки ассоциируются в сознании людей только с компаниями, которые за ними стоят.

Разумный руководитель предприятия сферы услуг постарается избежать влияния негативных ассоциаций, выбрав для компании и специальных торговых марок такое название, которое ни с чем не спутаешь.



Реклама может и должна сделать услуги более осязаемыми и дать потребителям возможность оценить их качество.



Первые два правила рекламы услуг: сделайте свою услугу более видимой и сделайте так, чтобы клиенты почувствовали себя спокойно.



Дайте им веские основания для того, чтобы продолжать вас слушать, иначе они пропустят все слова мимо ушей и, слушая, не услышат вас.



До тех пор, пока вы не уясните этого для себя, ваш главный противник — безразличие — будет постоянно одерживать над вами победу.



Если вы пытаетесь внушить своему клиенту две вещи одновременно, большинство людей сможет воспринять только одну из них, и это в лучшем случае.



Удовлетворите самую главную потребность своего рынка: дайте ему всего одну достойную причину.

После того, как вы сказали что-то одно, повторяйте это снова и снова.

Продавцы услуг, рассказывающие правдивые истории из жизни, делают свои презентации более интересными, более личностными, вызывающими большее доверие, более прочувствованными и более убедительными.

Нанесите удар по своему первому недостатку — стереотипу, который существует относительно вашей услуги в сознании потребителя.

Простая, добротная подача материала и есть хороший, добротный маркетинг.

Просто сказать, что вы предлагаете замечательные услуги, недостаточно. Вам нужно представить документальные доказательства этого.

Услуга представляет собой обещание. Вы продаете обещание того, что когда-то в будущем вы что-то сделаете. Это означает, что фактически вы продаете свою честность. Уловки и трюки, напротив, являются свидетельством нечестности.



Потенциальным потребителям может показаться, что, поскольку вы не можете сказать им ничего важного, вам приходится рассказывать несмешные анекдоты.



Главное в управлении финансами — совсем не сами финансовые операции, а «привлечение и сохранение вкладов», проще говоря — маркетинг.



Потенциальные потребители смотрят не на то, насколько вы хороши в том, что делаете. Они смотрят на то, насколько хороши вы в том, кем вы являетесь.



Наша культура, построенная на принципе конкуренции, наполняет нас желанием быть «первым номером». Быть частью чего-то «лучшего» очень приятно, и в этом есть свои плюсы.



Люди обращают внимание на маркетинговые публикации, лишённые пустых преувеличений, потому что склонны замечать необычное, а преуменьшение, согласитесь, весьма необычно.





Люди гораздо быстрее поверят своим глазам, чем вашим словам.



Потенциальные покупатели неохотно решаются на покупку чего-то, что невозможно увидеть. Тем большее значение они вкладывают в то, что могут увидеть.



При принятии решения о выборе компании потенциальные потребители ищут наглядные свидетельства ее качества. Не найдя таких наглядных свидетельств, они часто обращают свой взор на другую фирму.



Каждый день в каждом городе та же самая ситуация разыгрывается всякий раз, когда люди выбирают предприятие сферы услуг. Не зная, что в действительности представляют собой это предприятие и оказываемые им услуги, люди обращают внимание на внешнюю сторону.



Предложите клиенту только качество самой услуги, не создав этой особой «атмосферы» качества, и вы подведете и себя самих, и своего клиента.



Наши воспоминания в первую очередь основаны на зрительной памяти. Мы помним лица людей, но забываем их имена. Так постарайтесь продемонстрировать узнаваемое лицо своей

фирмы. Сделайте так, чтобы вложенные вами деньги приносили пользу.

В неосязаемом мире услуг, где показать можно лишь немного и почти все приходится описывать, слова являются самым сильным оружием. Пустые, незаинтересованные слова порождают пустой и незаинтересованный отклик, или не порождают и такого.

К аждый потенциальный потребитель надеется, что вы последуете старой поговорке, распространенной в Новой Англии: «Не начинай говорить, если не уверен, что твои слова будут лучше, чем молчание».

М ожно и нужно найти множество способов создать яркое впечатление о вашей компании.

П отребитель убедительно доказал еще один принцип маркетинга: реклама — это тоже публичность. Рекламное объявление — это сделанное в публичной форме упоминание о компании или товаре, из которого люди могут почерпнуть новую информацию или узнать о существовании упомянутой в объявлении компании.

Н и одно издание не достигнет популярности, если будет публиковать рекламные объявления, слегка замаскированные под статьи.

Грамотное положение о конечных целях описывает будущее, а не настоящее, а потенциальные потребители хотят знать, кем вы являетесь сегодня.

Дайте людям четкие задания, чтобы они могли видеть, как преодоление этих непосредственных задач помогает им в достижении конечной цели.

Клиенты чаще таят свои обиды, чем открыто заявляют о них. Производители услуг считают, что молчание — это золото, они думают, что отсутствие жалоб означает, что взаимоотношения развиваются прекрасно. Но на самом деле они становятся все хуже.

Если вы даете клиенту повод думать, что вы сделаете для него что-то большее, чем вы можете совершить в действительности, он неизбежно будет разочарован. Даже хуже, он решит, что вы нарочно ввели его в заблуждение или просто обманули.

Не пробуждайте в клиенте ожиданий, которые не сможете удовлетворить.

Если услуга не соответствует ожиданиям клиента, он чувствует себя неудовлетворенным, и неудовлетворенность его тем больше, чем больше несоответствие.



ля того, чтобы контролировать удовлетворенность клиентов, вы должны четко контролировать возникающие у них ожидания.



ичто не приносит клиенту большего удовлетворения, чем ваша благодарность, и крайне редко компании, действующие в сфере услуг, выражают свою признательность в достаточной степени.



оэтому главное, что можно сказать о маркетинге услуг, довольно неутешительно: провалиться в этом деле гораздо проще, чем добиться успеха.



шибки и недоработки вашего предприятия, которые гораздо виднее, чем его успехи, разъедают и без того слабое доверие и разрушают саму основу взаимоотношений.



отличие от покупаемых вами товаров, услуги, которыми вы пользуетесь, не остаются с вами надолго, напоминая о полученном удовольствии и побуждая снова ими воспользоваться.



оздайте дополнительное ощущение удовлетворенности, показав клиенту то удовольствие, которое ваша услуга приносит другим людям.

Существующая у этой компании проблема с продажами на самом деле является проблемой маркетинга: компании не удалось создать или определить то отличие, которое придает особую убедительность предложению о продаже и дает возможность агентам уверовать в свой товар.



Чтобы добиться впечатляющих успехов на рынке услуг, вам нужно, чтобы все составляющие были на месте. Маркетинг — это только одна из таких составляющих.



Вы не можете надеяться захватить рынок только за счет создания объективно превосходящей по качеству услуги с более выгодной для потребителя ценой.





МОЙ ПРОДУКТИВНЫЙ ГОД

КАК Я ПРОВЕРИЛ САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ МЕТОДИКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА СЕБЕ



Крис Бэйли

Часть третья

Конец тайм-менеджмента

ЭКОНОМИКА ВРЕМЕНИ

НАЧАЛО ВРЕМЕН

В момент Большого взрыва у Вселенной возникло прошлое, настоящее и будущее. В определенной последовательности стали образовываться первые ядра, атомы, звезды и галактики, а затем появилась и наша Солнечная система.

В известной нам области Вселенной невообразимое число галактик — большинство оценок сходится на том, что их порядка 100 млрд, при этом многие из них по размерам и форме напоминают нашу — Млечный Путь. На мой

Основное: в момент «возникновения» времени в результате Большого взрыва, случившегося 13,8 млрд лет назад, у Вселенной в первый раз появилось прошлое, настоящее и будущее. Вопрос о точном измерении времени впервые со всей серьезностью встал в эпоху индустриальной революции, когда владельцам фабрик нужно было заставить рабочих вовремя приходить на работу. Если же вы хотите стать продуктивным в современной экономике знаний, управление временем должно уступить место управлению вниманием и энергией.

Расчетное время чтения: 7 минут 2 секунды.

взгляд, наиболее интересным аспектом нашей космической истории является не столько само по себе множество галактик, сколько тот факт, что эти галактики не стоят на месте, а с течением времени все больше и больше отдаляются друг от друга.

Время — это способ каталогизации и маркировки событий, их хронологии по отношению к другим событиям. Пока существует последовательность событий, существует и время. Иначе говоря, без последовательности событий, каждое из которых имеет свое прошлое, настоящее и будущее, время просто не существовало бы.

КОГДА ВРЕМЯ СТАЛО ВАЖНЫМ

Если бы вам довелось жить до индустриальной революции, в начале XVIII в., вы не измеряли бы время с точностью до минуты — не только ввиду отсутствия соответствующих инструментов, но и потому, что в этом не было особой необходимости. До индустриальной революции точное измерение времени было не так важно, как сегодня: большинство людей работали на фермах и не испытывали острой потребности в точном планировании сроков, встреч и событий. Фактически, пока в 1850-х гг. не появились первые массовые часы фабричного производ-

ства, они были недоступны никому, кроме чрезвычайно состоятельных людей, а большинство довольствовалось определением времени дня по солнцу. Поскольку мы не имели возможности свериться с часами, приходилось говорить о событиях по отношению к другим событиям, а не по отношению к абсолютному времени. В малайском языке, например, есть выражение *pisan zapra*, что примерно переводится как «примерно столько же времени, сколько нужно, чтобы съесть банан».

Однако к середине XIX в. развитие технологий ускорилося, и произошел ключевой сдвиг, сделавший измерение времени более актуальным: по всей территории Соединенных Штатов и Канады, а также в других частях света протянулись железные дороги. По мере развития железных дорог возникла интересная проблема: невозможно было найти два города с одинаковым временем. Да и в конце концов, почему города должны были измерять время одинаково? В пределах отдельно взятого города время было одинаковым, а поскольку сообщение между городами было плохим, то не имелось серьезных оснований синхронизировать время между ними. И хотя железные дороги соединяли все новые города, в пределах одного штата по-прежнему существовали десятки часовых зон. С точ-

ки зрения железнодорожных компаний это вело к многочисленным проблемам.

Вплоть до 1883 г. ситуация оставалась крайне запутанной, поскольку сами железные дороги для отслеживания поездов использовали 53 часовые зоны. После нескольких аварий железнодорожные компании, наконец, решили, что измерение времени по солнцу больше не отвечает их требованиям. Поэтому в 1883 г. они договорились сократить количество часовых поясов. Ровно в полдень 18 ноября того же года на территории США и Канады железные дороги перешли на использование четырех часовых поясов. Изначально они предназначались исключительно для внутреннего пользования.

Тридцать пять лет спустя, в 1918 г., Соединенные Штаты установили четыре часовых пояса вместо использовавшихся ранее нескольких сотен, и закрепили эти часовые пояса федеральным законом. Мне кажется, это потрясающая история. Даже если люди существуют всего 200 000 лет, по часам мы живем только последние 175 лет.

Идея часовых поясов оказалась удобной и во многих других отношениях: только представьте себе, как трудно было бы согласовать время встречи или собрать людей в одном месте в случае не-

обходимости, если бы каждый город по-прежнему сохранял свое собственное время. В начале XX в., примерно в то же время, когда законодательно были установлены часовые пояса, в Северной Америке произошли еще два крупнейших сдвига: все больше и больше людей стали работать на фабриках, а профсоюзы на всей территории Соединенных Штатов начали бороться за более короткий — восьмичасовой рабочий день (и в результате победили).

За несколько десятилетий мы проделали путь от продажи товаров, которые производили сами, к массовому производству товаров на фабриках. Это также означало, что мы начали обменивать свое время на зарплату. И хотя время никогда не останавливалось, только с началом индустриальной революции у нас появилась настоящая причина измерять его с точностью до минуты: время стало деньгами, и возникла прямая связь между количеством отработанного времени и тем, сколько мы произвели. Конечно, мы и до этого всегда работали за деньги, но точное измерение отработанного времени стало актуальным только в фабричную эпоху.

Почти моментально управление временем стало неотъемлемой частью жизни в индустриальную эпоху. Родилась «экономика времени».

СЕГОДНЯ

Конечно, вы уже знаете, что произошло далее. Точно так же, как в свое время люди тысячами покидали фермы, чтобы пойти работать на фабрики, с 1950 г. начался массовый исход работников с фабрик и заводов в офисы.

В Соединенных Штатах за последние 60 лет доля производственных отраслей в составе ВВП снизилась с 28 до 12%, причем это сокращение произошло на фоне бурно развивающейся автоматизации производства. За тот же период наиболее значительно вырос сектор профессиональных и деловых услуг — звучное название той части экономики, которая включает высокотехнологичные отрасли, инжиниринг, юридические, консалтинговые и бухгалтерские услуги и в которой работают такие компании, как Apple, Google, Boeing, General Electric, McKinsey & Company и Deloitte. По мере того как доля обрабатывающей промышленности сокращалась, этот сектор вырос втрое.

С переходом к индустриальной экономике мы начали обменивать свое время на зарплату. Но как только завершился переход к экономике знаний, предметом обмена стало не только время. Большинство людей, которые работают не на заводах, продают определенную комбинацию

своего времени, внимания, энергии, навыков, знаний, социального интеллекта, связей — и в конечном итоге получают зарплату за свою продуктивность. Сегодня время уже не деньги. Продуктивность — вот настоящие деньги.

ЭКСЦЕНТРИЧНАЯ ИДЕЯ

Таким образом, перед нами вопрос: как выглядит тайм-менеджмент в экономике знаний?

Я хочу представить на ваш суд не совсем обычную идею, которая по мере чтения этого раздела начнет выглядеть все более разумной: **если вы хотите достичь большей продуктивности, управление временем должно уступить место управлению энергией и вниманием.**

Не поймите меня превратно: время все равно важно, мы не живем в каком-то фантастическом мире, где времени не существует. И тем не менее его важность снизилась по сравнению с эпохой, когда большинство из нас работало на фабриках, где, собственно, и возник традиционный взгляд на тайм-менеджмент.

С момента, когда произошли первые в истории Вселенной события, время неумолимо идет вперед, и нет способа его остановить. Насколько мы можем судить, оно будет продолжать идти

теми же темпами. На что мы на самом деле можем влиять, так это на количество энергии и внимания, которыми мы располагаем ежедневно. В экономике знаний именно от навыков управления энергией и вниманием зависит, будете ли вы в конечном итоге продуктивны или нет. Что еще более важно, энергией и вниманием можно реально управлять. Безусловно, время является необходимым естественным условием, но в плане продуктивности оно не более чем фон, на котором вы работаете.

Возьмем, к примеру, самую известную из реликвий индустриальной эпохи — рабочий день с девяти до пяти. В экономике времени сама идея работы с девяти до пяти имела глубокий смысл: было много машин и людей, оставалось скоординировать их. Организация эффективного производства предполагала, что надо собрать машины и людей в одном месте. Была оправдана и почасовая оплата, поскольку операции, выполняемые работниками, не слишком отличались от того, что делали машины. Сегодня, когда продуктивность заключается скорее в результатах, которых вам удастся добиться, а не в том, сколько вы произведете, в рабочем дне с девяти до пяти столько же смысла, сколько и в усердном отслеживании использования времени на ферме. В конце

концов, а что если ваш биологический пик приходится на то время, когда вы не работаете? Или вы наиболее работоспособны с 6:00 до 9:00 или с 19:00 до 23:00? Или если у вас проблемы с концентрацией внимания, потому что вы пытаетесь работать в многозадачном режиме и делать миллион дел одновременно? Или если вы постоянно подвергаетесь атаке отвлекающих факторов? Время все еще важно, и мы не можем себе позволить измерять его интервалами вроде времени, необходимого, чтобы съесть один банан.

И тем не менее сегодня время всего лишь одна из трех переменных в уравнении продуктивности.

РАБОТАЕМ БОЛЕЕ РАЦИОНАЛЬНО

Просто удивительно, что невозможно говорить об управлении временем, одновременно не говоря об управлении вниманием и энергией. Если, с вашей точки зрения это звучит как натяжка, подумайте вот о чем: когда мы планируем время для какого-либо дела, мы на самом деле просто решаем, когда именно мы собираемся инвестировать в него свое внимание и энергию. Именно в этом смысле время присутствует в уравнении продуктивности. Планирование времени — это просто способ определить, какие ресурсы

времени и энергии вы хотите направить на ту или иную задачу, и по этой причине наше время, внимание и энергия неотделимы друг от друга.

Управление временем становится актуальным только после того, как возникает ясность с количеством энергии и внимания, которым вы будете располагать в течение дня, и с тем, чего вы хотите достичь.

Если вы не предприниматель или генеральный директор, вы, скорее всего, не имеете полного контроля над своим временем. Если вы работаете в контакте с несколькими людьми, вам неизбежно приходится встречаться с ними, и поэтому существует необходимость управлять своим временем, по крайней мере в некоторой степени. Поскольку вы не имеете полного контроля над последовательностью событий, которые составляют ваш рабочий день — такой контроль есть лишь у немногих, — критически важно выделять время на координацию своих планов с окружающими. И тем не менее (если, конечно, вы работаете не на заводе) какие-то возможности контролировать свое время и выбирать, чем в данный момент заняться, у вас все же имеются.

Когда мне удастся составить план заранее на весь день, этот день нередко ста-

новится невероятно продуктивным. Но к составлению плана на день я приступаю только после того, как у меня возникает полная ясность, на какое количество внимания и энергии я в этот день смогу рассчитывать и, самое главное, чего конкретно я намереваюсь достичь. В ходе проекта я научился работать рациональнее, а не просто интенсивнее. Это умение помогло мне написать книгу, которую вы держите в руках. Отсюда вовсе не следует, что я умнее или талантливее других — просто я отлично прочувствовал на своем опыте, что означает перейти от традиционного тайм-менеджмента к мышлению в терминах экономики знаний.

Вот некоторые из лучших способов, которые мне удалось найти.

РАБОТАЕМ МЕНЬШЕ

РАБОТАЕМ ПО 90 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ

Одним из интересных аспектов моего проекта было то, что поскольку преобладающую часть своего времени я тратил на чтение, изучение материалов по продуктивности, проведение интервью и экспериментов, а также на написание статей, то в техническом смысле я мог бы работать и по 168 часов в неделю (24×7), если бы хотел. Объем работы мог расширяться или

Основное: если вы постоянно работаете допоздна или тратите слишком много времени на выполнение дел, это может быть признаком не слишком разумного распределения времени и энергии. Вот пример из моего эксперимента: выяснилось, что за 90 рабочих часов в неделю мне удавалось сделать лишь немногим больше, чем при работе по 20 часов.

Расчетное время чтения: 9 минут 29 секунд.

сжиматься в зависимости от того, много или мало у меня было на нее времени. Если не считать то давление, которое я сам на себя оказывал, чтобы сделать как можно больше, я располагал полной свободой и гибкостью, поскольку сам решал, сколько времени мне работать. Например, я мог поставить эксперимент и работать по 90 часов в неделю. (Для сравнения: как правило в ходе проекта я работал в среднем по 46 часов в неделю.)

До начала «Года продуктивности» я был постоянно завален делами, и времени никогда не хватало, чтобы сделать их все. Мое решение в то время? Работать дольше и постараться успеть все. Когда вы чувствуете, что список дел растет чуть ли не быстрее, чем расширяется Вселенная, возникает ощущение, что на-

ращивать количество рабочих часов — лучший способ переделать все. На первый взгляд это выглядит абсолютно разумно: чем дольше вы работаете, тем больше у вас времени, чтобы завершить все дела.

Но на практике при увеличении количества рабочих часов вы ужимаете время, необходимое для восстановления энергии и способности концентрировать внимание, а это ведет к стрессам и снижению работоспособности. Это и пробудило мое любопытство (особенно когда я в ходе проекта заметил, что дела стали быстро накапливаться): существует ли более эффективный и разумный способ все успевать? Или единственный вариант — просто работать дольше? К счастью, мне удалось создать для этого идеальную тестовую среду. Какая связь существует между количеством отработанных часов и продуктивностью? Чтобы до конца разобраться в этом, я провел эксперимент, во время которого в течение четырех недель я чередовал работу по 90 часов в неделю («безумный режим») с работой по 20 часов в неделю («расслабленный режим»).

В конце каждого дня и недели эксперимента я задавал себе одни и те же три вопроса:

- Сколько энергии и внимания у меня осталось?

- Насколько легко я отвлекался?

- Удалось ли мне выполнить намеченное?

Каждый день и каждую неделю я также составлял список всего, что мне удавалось добиться, чтобы сравнить, как мой режим повлиял на продуктивность. Как поклонник научного подхода, вынужден констатировать: этот эксперимент не был совсем уж научным. Но я вынес из него два важных и удивительных урока.

ДВА ВАЖНЫХ УРОКА

Отработав 90 часов в течение одной недели и 20 часов в течение следующей, я стал просматривать свои записи. И тут же обнаружил нечто потрясающее: в течение «безумной» недели мне удалось сделать лишь ненамного больше, чем в течение «расслабленной». Это было одним из самых ошеломляющих открытий. Оно противоречило всему, что я знал о продуктивности; я всегда полагал, чем больше времени мы работаем, тем более значительных результатов достигаем.

Такой результат был не до конца понятен, пока я не проанализировал не только количество затраченного времени, но и количество внимания и энергии, которые были мной вложены. В ходе «безумной» недели я отработал огромное

количество рабочих часов, но сам процесс работы стал намного менее интенсивным; я прикладывал относительно меньше энергии и концентрации. Напротив, когда мое время было ограничено 20 часами в неделю, мне пришлось подстегивать себя и прилагать гораздо больше энергии и внимания на единицу времени, чтобы успеть сделать все быстрее. Конечно, источником давления, которое я испытывал во время эксперимента, был я сам — у меня не было начальника, команды сотрудников или крайних сроков, неисполнение которых грозило всяческими карами. И тем не менее я сделал очень важный вывод:

Управляя количеством времени, которое уходит на ту или иную задачу, вы одновременно регулируете количество энергии и внимания, которые будут в нее инвестированы.

Второй бесценный урок, который мне удалось извлечь: несмотря на примерное равенство результатов, достигнутых в течение той и другой недели, когда я работал 90 часов, у меня была иллюзия, что я вдвое более производителен. И хотя я не слишком рационально управлял своим вниманием и энергией в течение «безумной» недели, в моем восприятии с продуктивностью у меня все обстояло более чем здорово.

Действительно, трудно не чувствовать себя продуктивным, когда вы целый день заняты. Но занятость не эквивалентна продуктивности, если в результате сделано мало.

Когда до начала проекта мне приходилось размышлять о том, насколько я был продуктивен в течение дня, я часто допускал критически важную ошибку: меня скорее интересовало, насколько я был занят в этот день, вместо того чтобы оценить, сколько мне удалось сделать. Продуктивность не так просто измерить: часто оказывается трудно оценить, сколько вы реально сделали, зато гораздо легче на глаз прикинуть, насколько вы были заняты. Но такая упрощенная оценка дает неверный результат.

Работая по 20 часов в неделю, я заметил, что испытываю чувство вины. Мне начинало казаться, что я не так занят, как следовало бы. Поскольку я работал меньше времени, чем обычно, я воспринимал свою продуктивность как явно недостаточную. И хотя я по-прежнему направлял массу энергии и внимания на свои дела, и мне удавалось сделать примерно столько же, сколько и раньше, мое отношение к себе сменилось на критическое.

В эту ловушку попадают почти все. Если у вас столько работы, что вы не успеваете

выполнить ее в имеющееся время, легко обмануть себя, полагая, что у вас есть всего лишь два варианта: продолжать работать стандартное количество рабочих часов в неделю и позволить несделанному накапливаться или же увеличить количество рабочих часов и успеть все.

Но существует и третий, менее очевидный, но более эффективный вариант: научиться за единицу времени вкладывать больше энергии и внимания в работу, делая столько же за существенно меньшее время.

ОТВОДИТЕ НА ВАЖНЫЕ ДЕЛА МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ

Когда я работал по 20 часов в неделю, вдруг случилось чудо: я смог заставить себя вкладывать больше энергии в течение более короткого периода времени и в результате завершал работу быстрее.

Если вы ограничиваете количество времени, которое хотите потратить на выполнение какого-либо важного дела, то происходит следующее:

- Возникает искусственный срок для завершения работы; это мотивирует прилагать больше энергии и внимания в течение более короткого промежутка времени.

- Вокруг задачи создается ощущение срочности: времени

мало, а задачу надо выполнить.

- Перестают срабатывать некоторые из триггеров прокрастинации - небольшой лимит времени на решение задачи делает работу более структурированной, менее скучной, однообразной и трудной.

А что если еще и работать над данной задачей во время вашего биологического пика? Тогда ваша продуктивность может достичь небывалых высот.

Кстати, сокращение количества времени, которое вы готовы инвестировать в решение задачи, — отличный способ облегчить себе переход к делам, на которые в данный момент нет настроения и которые вынуждают вас прокрастинировать. Например, в те дни, когда у меня нет настроения медитировать или идти в спортзал, я просто медитирую или занимаюсь спортом меньше времени, чем обычно; я мысленно подбираю тот промежуток времени, в течение которого в этот день готов позаниматься медитацией или спортом, уменьшая его до тех пор, пока не почувствую, что внутреннее сопротивление прекратилось. Пример: «Есть ли у меня сегодня настроение заниматься спортом в течение часа? Нет, я чувствую, что сопротивляюсь этой идее. 30 минут? Уже

лучше, но все равно слишком долго. Как насчет 20 минут? Подходит, позанимаюсь спортом 20 минут». Сокращение времени, отводимого на какое-либо дело, каждый раз творит чудеса, и этот же прием полезен для формирования новых ежедневных привычек. Более того, как только вы приступите к делу, к которому до этого испытывали сопротивление, весьма вероятно, что вы захотите продолжать заниматься им и после того, как закончится первоначально отведенное время.

Впоследствии каждый раз, когда мне надо было написать важную статью, подготовиться к выступлению или выполнить какой-либо мини-проект, то вместо отведения на эту задачу половины дня я посвящаю ей всего два-три часа, обычно приходящиеся на мой биологический пик. И каждый раз, если мне удавалось заранее точно рассчитать, какое количество времени, внимания и энергии понадобится, чтобы справиться с данной задачей, мне удавалось завершить ее в отведенное время. Когда времени было мало, у меня просто не оставалось другого выбора.

СКОЛЬКО ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ НУЖНО РАБОТАТЬ

Если ограничение времени, направляемого на какую-либо задачу, позволяет решить ее более эффективно, то нельзя

ли применить этот принцип к своему рабочему времени в целом? Парадоксально, но ряд исследований указывает на то, что дело может обстоять именно так.

Если работать по часу в неделю, то независимо от того, насколько хорошо вы управляете своей энергией и вниманием на протяжении этого часа, вам не добиться выдающейся продуктивности. За один час в неделю просто невозможно сделать много, даже если заниматься исключительно чем-то важным.

Но если работать слишком много, то продуктивность катастрофически падает. Работа по 90 часов в неделю — прекрасный рецепт, чтобы перегореть. В результате практически не остается времени на восстановление запасов энергии и внимания. Иначе говоря, работать слишком мало и слишком много одинаково плохо.

Так сколько же часов в идеале нужно работать каждую неделю? Мне удалось найти для себя удачный баланс между работой и отдыхом: 46 рабочих часов в неделю достаточно, чтобы сделать все дела, при этом остается достаточно времени на перемены в течение дня для восстановления запасов энергии и внимания. Однако ряд исследований говорит о том, что идеальное количество рабочих

часов в неделю даже ниже и оптимальная продолжительность рабочей недели должна составлять от 35 до 40 часов.

На первый взгляд, продолжительность рабочей недели 35–40 часов представляется недостаточной. Если вы систематически не успеваете сделать все дела за время, что у вас есть, то, если вы перейдете на 40-часовую рабочую неделю и станете работать меньше, чем раньше, вас может посетить чувство вины, особенно если люди вокруг вас продолжают работать по 50, 60, а то и больше часов в неделю. Но исследования показывают, что после 35 или 40 часов работы продуктивность начинает резко падать. Если работать дополнительное время, то в краткосрочной перспективе наблюдается огромный прирост продуктивности, особенно когда поджимают сроки. Действительно, бывают ситуации, когда работы так много, что вы просто вынуждены посвящать ей больше часов. Но в долгосрочной перспективе увеличение количества рабочих часов — рецепт катастрофы, особенно если в результате у вас остается слишком мало возможностей для восстановления внимания и энергии. Подробнее об этом мы поговорим в следующих главах. Исследования показывают, когда вы переваливаете за 35 или 40 рабочих часов в неделю, продуктивность начинает падать, через восемь

недель по 60 рабочих часов объем выполненной работы становится равным объему, который вы в состоянии выполнить, работая те же 40 часов в неделю. В том же исследовании отмечается, если работать по 70–80 часов в неделю, вы достигнете этой точки всего за три недели. Работая по 90 часов в неделю, я уперся в этот предел уже через две недели, даже несмотря на то, что эти недели разделяла неделя, в течение которой я работал всего 20 часов. Зачастую увеличение количества рабочих часов отрицательно влияет на продуктивность даже в краткосрочной перспективе. В результате одного исследования было показано, что при работе по 60 часов в неделю для выполнения дополнительного объема работы, которая в нормальных условиях занимает час, вам понадобятся два сверхурочных часа.

И как следует еще из одного исследования на эту тему, «после 55 рабочих часов в неделю продуктивность просто рушится — до такой степени, что тот, кто в этой ситуации все равно отработывает 70 часов, с учетом этих дополнительных 15 часов не производит вообще ничего». Начиная с определенного момента видимость работы начнет преобладать над реальной важной и значимой работой. Да, вы не будете испытывать чувство вины, как не испытывал его я, работая по 90 часов в

неделю, но продуктивность существенно снизится.

В экономике времени, когда работа требовала гораздо меньше энергии и внимания и существовала прямая корреляция между тем, сколько часов вы отработали и сколько произвели, удлинение рабочего дня (даже за пределы разумного) в целом повысило бы вашу продуктивность. Сегодня, однако, уравнение изменилось. Поскольку на продуктивность, кроме времени, влияют также способность концентрироваться и энергия,

работа на протяжении слишком долгого времени может оказывать разрушительное воздействие на продуктивность: невозможно в течение столь длительного времени поддерживать свою энергию и способность концентрироваться на приемлемом уровне.

В экономике знаний наиболее продуктивные люди не только хорошо управляют своим временем, они еще и эффективно управляют своей энергией и вниманием. Ограничивать количество времени, отводимого на важную за-

дачу или на работу в целом, — отличный способ разумно распорядиться временем, вниманием и энергией. Если от вас не полностью зависит, в какое именно время работать, то введение лимита на продолжительность рабочей недели — даже такого разумного, как 35 часов, — может оказаться нереалистичным. Но всякий раз, когда возможно, такой лимит целесообразно установить — это позволит направлять на дела, которые должны быть сделаны, больше энергии, а не просто больше времени.

ЗАДАНИЕ: СОКРАТИТЬ ВРЕМЯ, ЗАТРАЧИВАЕМОЕ НА ВАЖНЫЕ ДЕЛА

Расчетное время на выполнение задания: 1 минута.

Необходимые энергия/концентрация: 4/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8,5/10.

Практический результат: вы научитесь вкладывать в работу больше энергии и внимания, достигая целей гораздо быстрее.

Вот это простое задание: уже завтра установите лимит времени на работу над какой-либо важной задачей и придерживайтесь его. Мой любимый способ — установить таймер на телефоне на половину времени, которое, по моему мнению, должно занять выполнение определенного дела. Если я думаю, что понадобится четыре часа, чтобы подготовить важную презентацию, я буду планировать на нее только два, но по возможности это будут два часа, приходящиеся на время моего биологического пика.

Эта тактика работает не для всех задач, но она творит чудеса в случаях, когда мы имеем дело с приоритетными задачами, которые к тому же имеют крайний срок, наступающий очень быстро. Начав устанавливать лимит времени на решение конкретных задач, я почти уверен, вы не остановитесь на этом и установите лимит на свое рабочее время в целом. Если систематически работать более 35 или 40 часов в неделю, то с течением времени

ваша продуктивность упадет, вы будете делать больше ошибок и принимать менее качественные решения — и то, и другое требует значительного количества времени для исправления. В результате вы можете упустить какие-либо новые идеи, перспективы, способы упростить решение, а также возможности в целом более рационально подойти к решению задачи, вместо того чтобы просто работать еще более напряженно.

Если вы постоянно перерабатываете или затрачиваете чрезмерно много времени на выполнение дел, то это, как правило, не означает, что дел у вас слишком много — скорее вы не слишком рационально распоряжаетесь вниманием и энергией.

ЛЕКЦИЯ ОБ ЭНЕРГИИ

БИОЛОГИЧЕСКИЙ ПИК В ДЕЙСТВИИ

После того как мой проект обрел четкое направление (примерно тогда же, когда на сайте TED было опубликовано интервью со мной), количество людей, желающих общаться со мной на темы продуктивности, выросло. И почти все хотели знать, как выглядит мой типичный день. Я не ожидал, что меня будут спрашивать об этом так часто, но вопрос возникал снова и снова, и я понял, что он вполне закономерен: я экспериментировал с режимом дня в течение чуть ли не 10 лет и в итоге действительно остановился на режиме, который оказался для меня оптимальным¹.

¹ В целом литературу о том, какой режим дня является наиболее эффективным, можно с полным правом назвать «бпорнографией в области продуктивности»: ее легко и весьма приятно читать, и она так же быстро забывается. Но не беспокойтесь: я сделаю все от меня зависящее, чтобы эта глава стала максимально практичной! А кроме того, я же должен реабилитироваться после длинного пассажа о космологии и происхождении времени, который вы были вынуждены читать некоторое время назад

Основное: безусловно, в определенной мере тайм-менеджмент неизбежен, но вы добьетесь гораздо большего, если будете концентрироваться на наиболее важных и значимых задачах в тот момент, когда чувствуете прилив сил, а не когда у вас больше всего времени. Точно определите, когда наступает ваш биологический пик. Это самое ценное время, которым надо распорядиться мудро.

Расчетное время чтения: 10 минут 0 секунд.

Протестировав большое число вариантов организации дня, включая мою жалкую попытку просыпаться каждое утро в 5:30, я выбрал стандартную последовательность действий, которая позволяет мне достигать наилучших результатов²:

- 6:30–7:00. Просыпаюсь

² Мой режим дня сейчас практически такой же, как и годом ранее.

естественным образом, без будильника.

- 7:00–9:00. Завтрак, зарядка, медитация, душ.
- 9:00–13:00. Пишу материалы для блога и статьи.
- 13:00–15:00. Перерыв.
- 15:00–20:00. Чтение, проведение / участие в интервью и встречах.
- 20:00–23:00. Свободное время, ложусь спать.

Хотя эта процедура на первый взгляд выглядит довольно просто, за ней стоят серьезные размышления и опыт.

По общему признанию измерение уровней концентрации и энергии на протяжении нескольких недель — крайне нудный процесс, особенно если вы на это время исключили из своего рациона кофеин, алкоголь и сахар. Но информация и озарения, которые вы из него вынесете,

будут невероятно полезны и актуальны на протяжении десятилетий. Если проведение измерений в полном объеме выше ваших сил, установите хотя бы почасовой сигнал на телефоне и отмечайте, как ваш уровень энергии меняется в течение дня.

После того как я завершил свой эксперимент с медитацией, я понял, что у меня есть всего три типа дел с высокой отдачей, которые приносят в мой проект максимальную ценность: написание статей, проведение экспериментов с продуктивностью, а также чтение статей и исследований о продуктивности.

Лучшее время дня для работы над самыми перспективными задачами — время биологического пика в течение дня. Причина очевидна: во время биологического пика вы можете направлять на дела как минимум в два раза больше энергии и концентрации. Если во время биологического пика вы будете фокусироваться на приоритетных делах, то будете справляться с ними быстрее, глубже погружаться в них, делать их с заметно лучшим качеством, проявлять максимум гибкости — и в целом будете работать более рационально, а не просто дольше.

Мой биологический пик наступает в 10:00 и длится до 12:00, а затем с 17:00 до 20:00. Эти интервалы времени

в течение дня я использовал в основном для задач двух типов: писал статьи для сайта и читал исследования на тему продуктивности. Одновременно кое-что можно было делать в фоновом режиме (например, эксперименты типа использования смартфона не более одного часа в день). Однако если речь шла о чем-то вроде эксперимента с медитацией, на которых в течение недели или двух было сосредоточено мое основное внимание, то их приходилось специально планировать в расписании.

Выяснив, когда наступает мой биологический пик и я ощущаю прилив сил, я стал ежедневно резервировать это время в графике — но не только для наиболее перспективных задач, а и просто на случай, если неожиданно возникнет что-то жизненно важное и срочное. Всякий раз, когда мне необходимо было взять интервью у эксперта в области продуктивности или дать интервью самому, выступить перед аудиторией, сфокусироваться на одной из трех важнейших задач на этот день или выполнить значимое для себя обязательство, например, поужинать с моей подругой, я прилагал максимум усилий, чтобы запланировать это событие на время биологического пика.

Хотя отвлекающие факторы никто не отменял — никто не в состоянии полностью кон-

тролировать, как он проводит свое время, — я быстро понял, что время биологического пика стоит тратить разумно и тщательно оберегать.

Необходимо использовать эту простую, но чрезвычайно глубокую закономерность: чем чаще вы будете планировать выполнение самых важных дел и значимых обязательств именно на время биологического пика, тем более ощутимых и значимых результатов вы добьетесь в работе и жизни.

Быстрый выигрыш в продуктивности: прямо сейчас зайдите в Outlook, iCal, Google Calendar или любой другой календарь, которым вы пользуетесь, и на несколько недель зарезервируйте интервалы времени, когда наступает ваш биологический пик. Убедитесь, что вы установили напоминания за 30 и 15 минут до начала биологического пика, и используйте их как сигнал, что пора приступать к серьезной работе над одной из самых важных и самых ударных задач.

ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Наверняка у вас бывают дни, когда все дается вам легко и вы успеваете сделать больше, чем в любой другой день. И точно так же есть дни, когда вы все делаете в соответствии с намеченным, но

просто не в состоянии сосредоточиться или довести начатое до конца.

Это один из самых странных аспектов продуктивности и еще одна причина, почему продуктивность бывает так трудно поймать: неизбежно случаются дни, когда вы вроде бы все делаете правильно, но все же у вас недостаточно энергии или концентрации, и сделать работу хорошо не удается.

Режим дня, который в свое время у меня установился (он остается неизменным до сих пор) позволяет мне медитировать, отключаться от Интернета, работать обдуманно и планомерно, заниматься спортом, высыпаться и успевать отдохнуть после работы. И все равно иногда звезды выстраиваются таким образом, что в один день я успеваю написать тысячи слов и прочитать сотни страниц, тогда как в другие дни могу сидеть часами, уставившись в пустой экран, не будучи в состоянии сосредоточиться на чем-либо.

Конечно, важно знать, когда наступает ваш биологический пик, но в то же время уровни энергии и концентрации зачастую колеблются из-за непредвиденных обстоятельств. Например, ваш коллега забежал в Starbucks выпить кофе, а заодно прихватил кофе для вас, или вы получили продвижение по службе и всю вто-

рую половину дня испытывали небывалый подъем. Или вас пригласили во время обеденного перерыва отметить день рождения кого-то из коллег, и ваша работоспособность до конца дня потерпела полный крах. Независимо от причин уровень энергии и концентрации не может быть полностью предсказуемым.

Вчера я до мелочей распланировал свой день, но когда пришло время закончить работу, то обнаружил, что меня посетило вдохновение и работа идет как по маслу — в данном случае речь шла о написании очередной главы этой книги. Я не хотел останавливаться и продолжал работать. У меня в этот момент оказалось больше сил, чем я ожидал, поэтому я решил продолжить работу над этой главой допоздна, лечь спать поздно и подольше поспать утром. Если вы чувствуете, что работа ладится, у вас масса сил и никаких проблем с концентрацией, то почему бы не поработать немного дольше, даже если уже 22:00, при условии, что вы можете изменять свой рабочий график.

Или, допустим, на часах 22:00, а сил и способности концентрироваться у вас не осталось. Скорее всего, в данном случае лучше отправить спать пораньше, а работу продолжить в первой половине следующего дня, когда к вам вернется работоспособ-

ность. Это всего лишь здравый смысл, но, к сожалению, в наших действиях мы далеко не всегда ему следуем.

В те дни, когда, по моим ощущениям, моя работоспособность выше или ниже средней, я обычно отмечаю против запланированных на этот день трех основных задач, сколько энергии (по шкале от 1 до 10) потребует каждая из них. Так легче обеспечить соответствие количества энергии и внимания, которые у меня есть на данный момент, характеру задачи.

Осознанное отношение к процессу работы является ключевым фактором. Абсолютно необходимо отдавать себе отчет в том, что происходит в данный момент с уровнем энергии, — только так можно научиться разумно расходовать свою энергию в течение дня. (Если вы чувствуете, что состояние полной осознанности в буддистском смысле вам все еще не дается, не волнуйтесь: я посвятил целый раздел теме осознанности и продуктивности, с. 196).

Как правило, я стараюсь управлять временем как можно меньше, и, поскольку я стараюсь брать на себя как можно меньше обязательств (с. 138), это позволяет мне в течение дня вносить коррективы в планы и работать над наиболее перспективными задачами

именно в тот момент, когда ощущается прилив энергии, а задачи с более низкой отдачей оставлять на то время, когда количество энергии снижается.

Со временем я обнаружил, что, хотя в большинстве случаев биологические пики наступают в привычное время дня, бывают многочисленные исключения. В те дни, когда привычная последовательность приливов и отливов энергии нарушается, я корректирую свои планы, чтобы уровень энергии в данный момент соответствовал решаемой задаче, что позволяет в такие дни достигать более значительных результатов.

Управление временем становится актуальным только после того, как вы определите, каких целей хотите достичь и какими ресурсами энергии и концентрации вы располагаете в течение дня. В течение дня колеблется не только ваш уровень энергии, но и способность концентрировать внимание. Мой опыт говорит о том, что способность сосредоточиться испытывает взлеты и падения одновременно с уровнем энергии. В течение дня, как правило, бывают периоды, когда в офисе находится меньше людей, чем обычно, или когда временно снижается количество встреч и телефонных звонков. Следует учитывать, как такие обстоятельства накладываются на вашу способность концен-

трироваться в разное время, особенно если у вас эта способность в течение дня сильно колеблется. То же самое нужно принимать во внимание, если у вас дома есть дети или вы заняты в проектах, над которыми, кроме вас, работает команда сотрудников.

КОГДА СТРУКТУРИРОВАННОСТЬ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В НЕДОСТАТОК

В моем проекте продуктивности я сам определял, сколько часов работать каждую неделю и как структурировать рабочий день. В отличие от более регламентированных видов занятости, подразумевающих работу с девяти до пяти, у меня была полная свобода планирования. Но мне хотелось самому разобраться, позитивное или негативное воздействие на продуктивность оказывает более жесткая регламентация рабочего времени.

Как и при определении оптимального количества рабочих часов в неделю, вполне возможно подобрать идеальный баланс между структурированным и неструктурированным временем. Такой баланс подразумевает достаточно структурированности, чтобы направлять вас к наиболее продуктивным видам деятельности. Но структурированность не должна быть чрезмерной: в противном случае теряется гибкость и

возникает ощущение зарегламентированности.

По словам Пола Грэма, соучредителя венчурной компании Y Combinator, у людей в экономике знаний существует два типа организации рабочего времени: график «бсоздателя» и график «менеджера». Как пишет Пол в своем блоге, «рабочий график менеджера — это график начальника. Его воплощением является ежедневник, в котором каждый день разделен на периоды по одному часу. Если необходимо, можно на одну задачу зарезервировать несколько часов, но по умолчанию единицей планирования является один час». График менеджера в основном состоит из совещаний, встреч, звонков и электронной почты. Но если вы создатель, то все обстоит ровно наоборот: ваши рабочие дни естественным образом оказываются гораздо менее структурированными — вам ведь не надо управлять людьми или проектами.

Ответ на вопрос, кто вы — менеджер или создатель, позволяет оценить количество структурированности, на которое можно рассчитывать, исходя из характера вашей работы. Вы можете оказаться между этими двумя категориями. Например, в ходе моего проекта я создавал много контента, но и встреч тоже было много, поэтому по утрам я обычно работал по графи-

ку создателя, а большинство встреч и интервью планировал на вторую половину дня, ближе ко времени моего биологического пика.

Ясное понимание, в какой степени вы являетесь менеджером или создателем, поможет вам оценить, насколько для вашей работы важен тайм-менеджмент и насколько структурированным будет для вас каждый день.

Но независимо от того, являетесь ли вы создателем или менеджером, определенное количество структурированности жизненно необходимо. Структурированность позволяет организовать дела вокруг своего биологического пика, направлять усилия на достижение приоритетных целей, помогает развивать способность концентрировать внимание и энергию таким образом,

чтобы работать весь день с максимально возможной отдачей. Таким образом, при планировании важнее всего принимать во внимание ваш биологический пик, ваши намерения и характер работы.

Любая дополнительная регламентация сверх этого сделает день менее гибким и создаст ощущение, что вы не до конца управляете рабочим временем. Чем более жестко структурирован ваш день, тем труднее в течение дня вам будет находить соответствие между доступной энергией и вниманием и характером решаемой задачи.

Кстати, то же самое относится к структурированию свободного времени и выходных дней. Возможно, это звучит контринтуитивно (а сама практика вряд ли доставит вам особое удовольствие),

но исследования говорят, что структурирование свободного времени помогает стать более целенаправленной, творческой, активной, мотивированной, счастливой и вовлеченной личностью, а также повышает вероятность вхождения в состояние «потока», это магическое состояние сознания, в котором время летит настолько быстро, что кажется, будто оно вообще не существует. Я не считаю, что нужно жестко структурировать свое рабочее и свободное время (как тогда получать от них удовольствие?), но некоторая степень структурированности полезна. Например, во время моего проекта я обнаружил, что у меня всегда в конечном итоге оказывалось больше энергии, если я садился и составлял приблизительный план на день, даже если в этом плане было предусмотрено время для расслабления и ничегонеделания.

ЗАДАНИЕ: РАБОТА ВО ВРЕМЯ БИОЛОГИЧЕСКОГО ПИКА

Расчетное время на выполнение задания: 5 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 4/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7/10.

Практический результат: вы научитесь выполнять свои приоритетные дела и наиболее ответственные задачи более эффективно, поскольку будете работать над ними в то время, когда испытываете прилив энергии, а не тогда, когда эти дела становятся срочными или представляются более важными.

Один из самых мощных способов успевать больше за меньшее время, который мне удалось найти за год экспериментов, — управлять временем по минимуму, но зато стратегически работать над приоритетными задачами, когда энергия и способность концентрироваться находятся на максимуме; как правило, в течение дня подъемы и спады энергии и способности концентрироваться происходят синхронно.

Нужно всего пять минут, чтобы утром составить план на весь день, но эти пять минут окупятся многократно. **Попробуйте в течение дня завтра позволить своему состоянию (наступление биологического пика, работоспособность в данный момент) определять выбор задач, над которыми вы будете работать¹.** Вот несколько дополнительных полезных советов:

- Зарезервируйте в календаре время, когда наступает ваш биологический пик, и используйте его, чтобы сфокусироваться на трех важнейших задачах, особенно тех, которые требуют больше всего энергии и концентрации.

- Защищайте самое продуктивное время — и именно оно позволяет нам добиваться потрясающих результатов.

- Зарезервируйте в календаре время, приходящееся на пик вашей активности, чтобы никто, кроме вас, не мог на него претендовать; создайте систему автоматических напоминаний, когда это время наступает, и используйте его для работы над приоритетными задачами и проектами.

- Адаптируйте планы по ходу дела. В большинстве случаев биологический пик наступает ежедневно в одно и то же время, но обязательно бывают дни, когда стандартный сценарий не работает и вы испытываете незапланированные приливы или отливы энергии. Пользуйтесь этим. Не бойтесь отступить от первоначального плана, если вдруг обнаружите, что у вас больше или меньше энергии, чем обычно.

- Если вы работаете по графику создателя, сгруппируйте все свои встречи и совещания в один блок, чтобы если уж переключаться в соответствующий режим, то адресоваться к ним всем сразу.

Ваша продуктивность будет варьировать от часа к часу — это зависит от того, сколько энергии и внимания у вас есть в данный момент. Как не все задачи равноценны, так и не все часы дня одинаковы. Управлять временем в какой-то степени необходимо, но максимума продуктивности вы достигаете, когда находитесь на пике энергии, а не тогда, когда у вас больше времени.

Наиболее продуктивное время — это святое; распоряжайтесь им мудро.

¹ Я отключил часы на своем компьютере. Календарь в моем компьютере автоматически уведомляет меня, когда подходит время переключиться в другой режим, например, начать готовиться к встрече.

НАВОДИМ ПОРЯДОК В ДОМЕ

САМЫЕ ПРОТИВНЫЕ ДЕЛА

Уже сколько лет подряд я поливаю растения, разгребаю электронную почту, подстригаю ногти, готовлю обеды и покупаю продукты — и как мне все это надоело! Я понимаю, эти технические дела необходимы, поскольку обслуживают наши личные и профессиональные потребности, но в сравнении с наиболее перспективными и ценными задачами отдача от них крайне низка.

Технические дела являются неотъемлемой частью нашей жизни, и их довольно трудно сократить, передать на аутсорсинг или вообще устранить — в отличие от рабочих дел (часть четвертая книги). Невозможно оставаться нормальным членом общества, если не убираться в доме, не готовить еду, не мыть посуду, не стирать и не выносить мусор. К сожалению, эти дела пожирают огромное количество времени, которого и так мало.

И тем не менее технические дела играют важную поддерживающую роль и способствуют достижению приоритетных целей. Невозможно питаться здоровой пищей, если вы ее не готовите; невозможно хорошо выглядеть, если не бриться или не мыть голову каждые несколько дней; и трудно со-

Основное: сгруппируйте свои технические дела и выполняйте их все сразу — это идеальное противоядие, если вы перфекционист во всем без разбора. Безусловно, технические дела и специально выделенные для них дни имеют важное значение, если вы хотите жить здоровой и продуктивной жизнью.

Расчетное время чтения: 8 минут 8 секунд.

хранить хорошее настроение, если, приходя домой, находишь там полный беспорядок.

Один из моих наиболее странных экспериментов заключался в том, что я на целую неделю стал полным разгильдяем. Я ел только то, что заказывал с доставкой на дом, мылся в душе всего три раза в неделю, расхаживал целыми днями в тренировочных штанах или в пижаме и при этом по-прежнему старался быть максимально продуктивным (насколько это возможно в таких условиях). Да, я исключил из своей жизни почти все технические дела, но где-то к середине недели начал чувствовать себя просто ужасно. Мне стало понятно, что выполнять технические дела необходимо, если хочешь жить здоровой, счастливой, социально вовлеченной и продуктивной жизнью.

ДЕНЬ ДЛЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ДЕЛ

Впервые необходимость вести свое собственное хозяйство у меня возникла с поступлением в колледж. Хозяйственные дела начали стремительно накапливаться. Я внезапно обнаружил, что мое белье больше волшебным образом не стирается само собой, свежие продукты не появляются автоматически на кухне и никто не поливает мои растения раз в неделю. Такого количества чисто хозяйственных проблем никогда прежде у меня не было. И в то же время мне не хотелось расходовать драгоценное время, которого и так было мало, на дела, которые не имели другого смысла, кроме как поддерживать мое существование.

Однажды в воскресенье утром, когда я ломал голову над тем, как бы исхитриться делать эти новые для меня дела более эффективно, на меня снизошло озарение. А что если выполнять обязанности по дому не постепенно в течение недели, а собрать их все вместе и делать разом? В качестве эксперимента всю следующую неделю я намеренно не занимался хозяйственными делами. Вместо этого я вносил их в список по мере возникновения и взялся за них утром в воскресенье. Этот метод сработал. Мне удалось сделать больше за меньшее время. Я использую этот ритуал

до сих пор и называю его днем технического обслуживания.

Мой ритуал в этот день невероятно прост и эффективен: в течение недели я составляю список всех дел с низкой степенью отдачи — от похода в магазин за продуктами до подстригания ногтей — и делаю их все в воскресенье.

В итоге мне наконец удалось почувствовать, что я больше не топчусь на месте, отвлекаясь в течение недели на хозяйственные дела, которые никак не продвигали мой проект. Соответственно в рабочие дни у меня было больше времени, внимания и энергии для дел, которые были по-настоящему важными и значимыми.

ЧТО Я ДЕЛАЮ В ДЕНЬ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Если вам любопытно, перечислю все дела, за которые я обычно принимаюсь утром в воскресенье, — при этом на все у меня уходит от четырех до шести часов:

- Купить продукты.
- Навести порядок в доме и в офисе.
- Создать план питания и тренировок.
- Подравнять бороду и побриться.

- Стирка.
- Приготовить обеды на неделю.
- Полить растения.
- Прочитать статьи, накопившиеся за неделю.
- Просмотреть мои текущие проекты и наметить дальнейшие шаги

(с. 157).

- Просмотреть мой список Ёбожиданий Ёв (с. 157).

- Определить три важнейших результата на следующую неделю (с. 41).

- Просмотреть и очистить все электронные почтовые ящики (с. 159).

- Просмотреть список Ёбгорячих точек Ёв (с. 160).

- Сделать обзор своих достижений (с. 268).

Естественно, в этот день у вас будет свой ритуал. Например, если у вас есть дети, то заняться утром в воскресенье уборкой может оказаться нереалистичной затеей. Зато делать уборку в доме не чаще двух или трех раз в неделю может оказаться вполне возможным, высвобождая большую часть своего рабочего времени для приоритетных задач.

Независимо от вашего образа жизни, будь вы холостяк-предприниматель или офисный работник, обремененный семьей, все равно существуют хозяйственные дела, которые можно объединить и выполнять все сразу. Хозяйственные дела так устроены, что их нельзя сильно запускать. Далеко не всегда можно сократить их количество, делегировать, передать на аутсорсинг или устранить целиком, как это часто оказывается возможным в отношении второстепенных задач, с которыми вы сталкиваетесь по работе. Но в вашей власти решить, когда ими заниматься.

Объединив хозяйственные дела в один блок и выделив под них отдельное время, вы создаете себе пространство, чтобы в течение недели фокусироваться на более важных вещах.

Если вы не имеете возможности отдать один день в неделю под «техническое обслуживание», составьте список всех хозяйственных дел, которыми приходится заниматься в течение недели, и объедините их по несколько дел в группе. Занимайтесь ими в те моменты, когда у вас не так много энергии, это позволяет разделаться с многими из них в то время, когда ваша работоспособность недостаточна, чтоб эффективно заниматься приоритетными делами.

У технических задач есть одна любопытная особенность: хотя они поглощают значительное количество времени, большинство из них почти не требует концентрации или значительных ресурсов внимания. Фактически большую часть своих технических дел вы можете делать автоматически, не задумываясь.

Как известно, в общем случае работа в многозадачном режиме снижает продуктивность, если вы пытаетесь сосредоточиться на двух вещах, каждая из которых требует концентрации. Но в случае с техническими делами с помощью многозадачности продуктивность можно повысить, поскольку у вас остаются незадействованные ресурсы внимания и энергии.

Вот мои любимые способы разумного использования времени при выполнении хозяйственных дел:

Чтобы успевать сделать больше за меньшее время, попробуйте установить лимит времени, которое вы готовы потратить на технические и хозяйственные дела. И обязательно убедитесь, что вы не занимаетесь ими во время биологического пика — это время слишком драгоценно.

- Занимаюсь хозяйственными делами с кем-то за компанию (с моей девушкой), так время проходит интереснее и более осмысленно.

- Слушаю аудиокниги или подкасты. В дни технического обслуживания я успеваю переделать массу хозяйственных дел, а когда заканчиваю, то к этому моменту успеваю прослушать добрую половину аудиокниги.

- Звоню кому-нибудь по телефону или по Skype, чтобы параллельно с выполнением

хозяйственных дел иметь возможность обсудить значимые темы.

- Стараюсь выполнять хозяйственные дела в состоянии полной осознанности, практикуясь в управлении своим вниманием (с. 196).

- Занимаясь хозяйственными делами, намеренно ни о чем не думаю, давая своему мозгу возможность отдохнуть и отключиться (с. 173).

Хотите достигать большего, занимаясь хозяйственными делами в день техобслуживания?

Возможности безграничны; скачайте аудиоуроки и изучайте новый язык, займитесь планированием отпуска, делайте упражнения для похудения, попрактикуйтесь в каком-нибудь новом навыке.

Резюме: хотя и невозможно полностью устранить из жизни все так раздражающие

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

СПЕЦСЛУЖБЫ США

Ангелина
Малова

**«...Как сказал Шекспир,
человек может улыбаться — и быть злодеем.
Ты знаешь, что Кеннеди одобрил план ЦРУ
по физическому устранению Кастро?
(Стивен Кинг, 11/22/63)**

Тема спецслужб на сегодняшний день очень интересна. Мы смеёмся над их заявлениями, а всё-таки знаем ли мы, чем они занимаются на самом деле? Начнем с того, что секретная служба была создана Президентом Америки Авраамом Линкольном в 1865 году для борьбы с преступниками в банковской сфере. После убийства Президента Мак-Кинли агенты начали заниматься охраной Белого дома, первых лиц государства и других стран, находящихся на территории США, национальных мероприятий. В 1915 году Вильсон поручил службам заниматься шпионажем, позже создано Управление стратегических служб, которое является прообразом современного ЦРУ. Под действием времени и вследствие различных событий были созданы спецслужбы по контролю над продажей алкоголя, табачных изделий, огнестрельного оружия, управление по борьбе с распространением наркотиков, полиция Белого дома. По всей территории USSS борется с киберпреступностью и следит за соблюдением законов в Интернете. В 2003 году произошла передача юрисдикции секретной службы в распоря-

жение министерству внутренней безопасности. Таким образом, секретная служба США подчиняется министерству обороны, юстиции, внутренней разведке.

Прежде всего, давайте узнаем численность разведывательного блока. Объемы секретной службы Соединенных Штатов поражают. В кабинетах разведывательных служб работает около 800 тысяч сотрудников в 17 разведках. В секретную систему входят: ЦРУ, ФБР, АНБ, Разведывательное агентство ВВС, Геопроостранственная разведка, Орган по медикаментам и управление по борьбе с наркотиками и другие. В агентстве безопасности ежедневно обрабатывается больше миллиарда электронных переписок и телефонных разговоров со всего мира. В городке Элдридже есть здание, в котором прячется тайная программа, возможно, там находится база данных на всех жителей мира. В 2014 году появилась информация об увеличении секретных центров. Семнадцать служб создали масштабный военный комплекс с лучшими экспертами в разных областях, где специалисты получают от \$ 41 000 до \$ 65 000 в год. Они контролируют сообще-

ния, звонки, встречи, охватывая своим «колпаком» территории всех стран.

Американский журналист и писатель Том Энгельгардт убежден, что спецслужбы занимаются тем, что преследуют одну корпоративную линию, она заключена в расширении возможностей национальной безопасности. Несмотря на жизнь в мирное время, прошедшие времена холодной и второй мировой войн, спецслужбы неутомимы и постоянно экспериментируют в киберпространстве. По данным 2013 года в Федеральном бюро расследования работает около 35 тысяч человек: агентов, аналитиков, лингвистов, ученых. Число сотрудников Центрального разведывательного управления составляет от 20 до 40 тысяч человек в штаб квартире, около 100 тысяч агентов электронной разведки, криптографии. Специалисты дислоцируются на военных базах США и по всему земному шару.

Из фактов, изложенных в статье АиФ «Спецслужбы США. Инфографика», можно сделать вывод (по размеру бюджета в 10 млрд. долларов), что Агент-

ство Национальной безопасности является самой финансируемой спецслужбой мира. Годовой бюджет Федерального бюро расследований составляет 8,1 млрд. долларов, данные ЦРУ засекречены, как и многих других служб. Разведывательная программа службы наркоконтроля — около 2 млрд. долларов, управление разведки и анализа — 80 млн. долларов, у остальных незасекреченных спецслужб данные в убывающей прогрессии.

Следует заметить, что в 2015 году директор ЦРУ Джон Бреннан объявил новость о реорганизации спецслужбы. Обучение кадров происходит в двух центрах тренировки — один на армейской базе Кэмп-Пири в штате Виргиния, второй центр под названием «точка» находится в Харви-Пойнт в штате Северная Каролина. Служащие не имеют воинских званий. Сбор информации осуществляется специалистами, прошедшими специальную тактическую подготовку. В разведывательную службу входят несколько центров и директоратов, все они занимаются отдельными конкретными задачами, направленными на

отлаженную работу всего управления.

ФБР состоит из 15 отделов, самый крупный из них — Криминальный следственный отдел. Имеет собственный ядерный реактор для нейтронного анализа. Нельзя не подчеркнуть, что другие отделы имеют только административные вопросы. В приоритете ФБР — обеспечение национальной безопасности и борьба с преступностью. Хочу заметить, что Роберт Мюллер, директор ФБР с 4 сентября 2001 года по 4 сентября 2013 года, сообщает, что после теракта 11 сентября 2001 года к «старым» задачам службы добавились новые — предотвращение терактов, контрразведка и охрана кибернетического пространства США. Джеймс Коми «заклеивал камеру» после предшественника с 4 сентября 2013 по 2016 год.

Рассмотрим факты, касающиеся Агентства безопасности. АНБ является ключевой структурой РЭР в составе Разведывательного сообщества США. Её возглавляет директор национальной разведки. С 2009 года должности директора АНБ и начальника ЦСБ совмещает генерал Кит Алек-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TR@TOP-PERSONAL.RU**

УПРАВЛЯТЬ КАК ДОНАЛЬД ТРАМП

Быть Дональдом Трампом — значит быть человеком, который до избрания на пост Президента США возглавлял строительную империю имени самого себя, создавал другие бизнесы, долгое время вёл реалити-шоу «Кандидат» и был не просто магнатом, а настоящей знаменитостью. Другими словами, быть Трампом означает быть ядрёным коктейлем из нескольких ингредиентов, густо перемешанных, взболтанных и помещённых под мешковатый деловой костюм. Наверное, главное, что нужно о нём знать как о человеке и как управленце — это то, что мир Дональда Трампа вращается вокруг него самого. Остальное лишь дополняет образ, но тем не менее заслуживает внимания.

Никита Ключев

Харизматический лидер

Стиль Трампа можно назвать эксцентричным, специфическим и даже уникальным, но ни одно определение не будет достаточно точным. Он будто соткан из противоречий, которые сплетаются в только ему понятный и подвластный сценарий. Сотрудники и партнёры приписывают ему диаметрально противоположные

качества. Он любит чёткое расписание и при этом действует импульсивно. Мыслит масштабно, но часто занимается очень мелкими делами. Ценит конкуренцию, но в любой ситуации ведёт себя так, будто владеет положением на сто процентов. Сталкивается с мнениями, но слушает в итоге только себя. Кажется, ему выгодно, чтобы никто до конца не понимал, кто же такой Дональд Трамп.



Как и подавляющее большинство успешных людей, Трамп — неисправимый трудоголик. Он придерживается строгого распорядка дня и экономит каждую минуту. Признётся, что не любит тратить время на ланч. И если выдаётся возможность слетать на отдых в уикенд, он отправляется туда ночью с пятницы на субботу и возвращается ночью в воскресенье, чтобы утром в понедельник уже снова быть в своём рабочем кабинете в Trump Tower. Но это можно считать нормальным отношением к работе, ведь большинство занятых людей живёт по такому же расписанию. Тем не менее при всей своей организованности Дональд Трамп оказывается удивительно импуль-

сивным и непредсказуемым. Его подчинённые признаются, что заранее не могут знать, чем закончится очередное собрание. В книге «Искусство заключать сделки» он говорит: «Я стараюсь не перегружать свой день встречами и совещаниями. Я всегда открыт для новых возможностей. Уверен, что слишком напряжённое расписание сдерживает предприимчивость и ограничивает полёт воображения». И картина проясняется: Трамп любит действовать исходя из ситуации. Но при этом его никак нельзя назвать оппортунистом. Скорее, он старается выжать из любой ситуации максимум выгоды, подстроить её под себя и владеть положением вне зависимости от изначальных условий.

Ещё одна черта, которая привносит немалую толику разнообразия и стресса в работу его подчинённых, — это страсть к микроменеджменту. Глава гигантского строительного конгломерата может спокойно тратить время на утверждение макета для украшения холла Trump Tower к Рождеству. Или проехать на машине возле одного из своих реставрирующихся зданий, остаться недовольным видом окон и заставить управляющего сменить подрядчика. В итоге в компании формируется такое чувство, что «большой брат» может засунуть свой нос в дела абсолютно любого сотрудника. Казалось бы, при таком отношении к делу он должен был давно погрязнуть в мелочах и разориться. Но

нет, компания процветает, а её хозяин обживает новый рабочий кабинет в Западном крыле Белого дома. Трамп, может быть, и работает мелко, но играет по-крупному.

История Дональда Трампа — это история «крутого парня» из американского фильма (того самого, который насмехается над главным героем-неудачником). В школе он был капитаном бейсбольной команды, а впоследствии стал одним из богатейших людей Америки. Можно было бы предположить, что он любит соревнования и борьбу, что дух противоборства пробуждает в нём стремление действовать. Но это не совсем верно. Трамп любит побеждать, ему нравится чувствовать своё превосходство, ощущать контроль над положением. Но ведь победы без борьбы не бывает? Конечно, бывают. Каждая новая победа — это тонкий расчёт:

если шанс победить невысок, то игра не стоит свеч. Но если на кону стоит большая победа, то ради неё не жалко потерять несколько миллионов. Сделки с недвижимостью — это особый род азартных игр. И Трамп на этом поле играет как никто другой.

«Вы уволены!»

Эта фраза Трампа из шоу «Кандидат» стала настолько популярной, что в 2004 году он даже пытался заполучить авторские права на неё. Но примечательно здесь другое. До первого банкротства Трампа никто из его сотрудников из ближайшего окружения не слышал, чтобы босс кому-то её говорил. Дональд Трамп образца 1987 года был открытым и готовым к диалогу руководителем, который мотивировал людей с помощью похвалы, денег и красивых должностей.

Своих заместителей он называл «исполнительными вице-президентами» и давал им ощущение автономии в принятии решений. Без запугиваний дело, конечно, не обходилось, но на это можно было закрыть глаза. После нескольких лет борьбы с кризисом и двух банкротств Дональд Трамп всё чаще стал приписывать все заслуги компании исключительно себе, а вот в неприятностях обвинять других людей, называя их неудачниками. И к президентской гонке он подошёл человеком, который единолично принимает все решения, не обращая внимания на советы консультантов.

Сегодня уже становится очевидным, что ведущий мотив Трампа не деньги, а власть. Кажется, поэтому он пошёл по стопам отца в недвижимость и в каком-то смысле перед захватом Америки хотел просто всю её скупить и застроить бесконечными отелями и

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ДОНАЛЬД ТРАМП — ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ИЗМЕНИЛ АМЕРИКУ

Дональд Трамп — американский предприниматель, миллиардер, строительный магнат, владелец крупной сети отелей и казино. Несомненно, он одиозная и оригинальная личность. Общество по-разному относится к его деятельности: некоторые считают его отличным бизнесменом и пытаются перенять секреты управленческого таланта из его книг, другие называют предпринимателя хитрецом, сколотившим состояние на сомнительных сделках. Но с уверенностью можно сказать точно: Трамп — сильный предприниматель.



**Флорида
Зарипова**

Дональд Трамп акцентирует свое внимание на том, что создание бизнеса — это способность, с которой человек рождается, потому что она заложена генетически. Этим убеждением он всегда руководствовался в своем бизнесе.

Дональд Трамп добился блистательного успеха на рынке недвижимости, заплатив за это слишком высокую цену. Он достиг многого и быстро, но не умел планировать. Проекты Трампа, как две стороны медали, были прибыльными и

смертоносными для инвесторов одновременно.

Дональд Трамп начинал свое восхождение как девелопер коммерческой и развлекательной недвижимости. Его первым крупным проектом стал построенный в 1983 году 68-этажный небоскреб «Trump Tower» на Пятой авеню на Манхэттене.

В 1974 году Дональд Трамп выиграл тендер на приобретение гостиницы под названием Commodore у компании, которая занималась железными



дорогами. Отель находился в плачевном состоянии, но Трамп пообещал восстановить его. Он также договорился о плате пониженных налогов за гостиницу. Также Дональд сумел совершить еще одну очень полезную сделку: он предложил компании Hyatt Hotel Corporation, которая искала новое место для своего отеля, свои услуги. Таким образом, со временем в центре Нью-Йорка появился красивый, отреставрированный Трампом отель под названием Grand Hyatt.

Популярность Дональда Трампа — это не сиюминутная история. «Звездный предприниматель» и «светский лев» давно и последовательно строил и развивал свой персональный бренд. В любом учебнике по брендингу кейс Трампа непременно упоминается. Необязательно с симпатией, но всегда с уважением к долгосрочной, разнообразной стратегии. Для понимания его успеха необходимо произвести небольшой анализ этой стратегии.

Во-первых, все бизнесы Дональда построены вокруг его имени и его образа: все началось с переименования семейной компании, за которым последовало «называние» именем Трампа всего, что можно было забрендировать.

Дональд Трамп давно и последовательно работал над своей репутацией человека, который знает путь к процветанию. Как часто происходит, после светлой полосы следовала темная. Недостатком бизнеса Трампа было слабое

планирование, и это довело его почти до банкротства. Нестабильный рынок требовал возрастающих денежных инвестиций, а у Трампа и так были неуплаченные долги на сумму в несколько миллиардов долларов. Когда заплатить по кредитам в банках Трамп стал не в состоянии, перед ним нависла угроза разорения.

Великий магнат любил делать приобретения на рынке недвижимости посредством чужих денег. Его партнерами были кредиторы таких крупных банков, как Citicorp, Chase Manhattan и инвестиционные фирмы типа Merrill Lynch. Для того чтобы получать кредиты, Трамп много внимания уделял общественному мнению. Он использовал имидж, созданный СМИ, чтобы впечатлять банкиров. Он также состоял в близких отношениях с руководителем по недвижимости Chase Manhattan Bank, предпочитающим налаживать долгосрочные отношения с первоклассными клиентами, воплощением которых и был Дональд Трамп. Эти отношения давали возможность получать финансирование без официального рассмотрения каждого запроса ссуды (Трампу не всегда удавалось выполнять необходимые требования). В конце концов Дональд не смог балансировать между текущими активами и растущими неуплаченными долгами. Нестабильность рынка, требующая больших

инвестиций, сулила Трампу банкротство. Трамп растерялся: империя ускользала из рук, самый могущественный человек в Нью-Йорке становился беспомощным.

Нарастающая слава снизила бдительность Дональда Трампа во время оформления кредитов в банках для следующего его проекта. Кредиторы также меньше теперь хотели давать ему средства. Такая ситуация привела к тому, что у Трампа образовался огромный долг величиной почти в 10 миллиардов долларов. Но Дональд Трамп сумел выйти из кризиса.

В это время несостоятельность бывшего любимца с удовольствием обсуждает вся общественность. СМИ наперебой говорят о том, что Трамп сдал, Трамп уже не тот, что раньше, и, возможно, уже никогда не вернет себе сданных позиций. Как же Трампу удалось пережить этот кризис? Вот что он советует для преодоления жизненных проблем и невзгод: «Не надо сидеть на неудаче, как на пепелище. Получили урок, усвоили — и двигайтесь дальше».

В одном из интервью Трамп вспоминает, как в начале 90-х годов прошлого века он, риэлтор, потерявший состояние и оставшийся с миллионными долгами, завидовал нищему на панели: «У него ничего нет, но нет и долгов». Трампу удалось

не только «подняться» и вернуть долги, но и вновь войти в «список Forbes». Есть ли у него «технология успеха»? И да, и нет. Чтобы лучше понять управленческий талант Трампа, рассмотрим несколько историй из его книги.

Билл Занкер, соавтор Трампа, считает, что такая технология есть. В качестве примера он рассказывает историю своего знакомства с известным бизнесменом. Фирма в то время еще очень молодого Занкера — Learning Appex — занималась организацией лекций, которые читали «звезды». Например, у Занкера уже выступили Харрисон Форд, Сара Джессика Паркер, Генри Киссинджер и многие другие столь же известные в своих областях люди. «Больших денег им не платили, да звезд это и не интересовало», — пишет Занкер. Пригласив для выступления Дональда Трампа, он столкнулся с проблемой. Предлагая Трампу за выступление последовательно 10 тыс. долларов, 25 тыс., а затем 100 тыс., Занкер не мог пробиться даже через секретаря. А это тогда были фантастически большие суммы для Learning Appex. Трамп среагировал на цифру \$1 млн. и поставил в качестве условия присутствие на его выступлении не менее 10 тысяч человек. До этого на лекции в LA приходило несколько сотен. Что делает Занкер? Он принимает условия и выполняет их.

Здесь, как в капле воды, отразились принципы того, что Занкер называет «технологией успеха» Трампа. Прежде всего, известный бизнесмен сразу резко поднял планку, увеличил масштабы сделки до максимально возможных. Но это было не простое желание заработать. Фактически, это была проверка будущего партнера по бизнесу — насколько тот

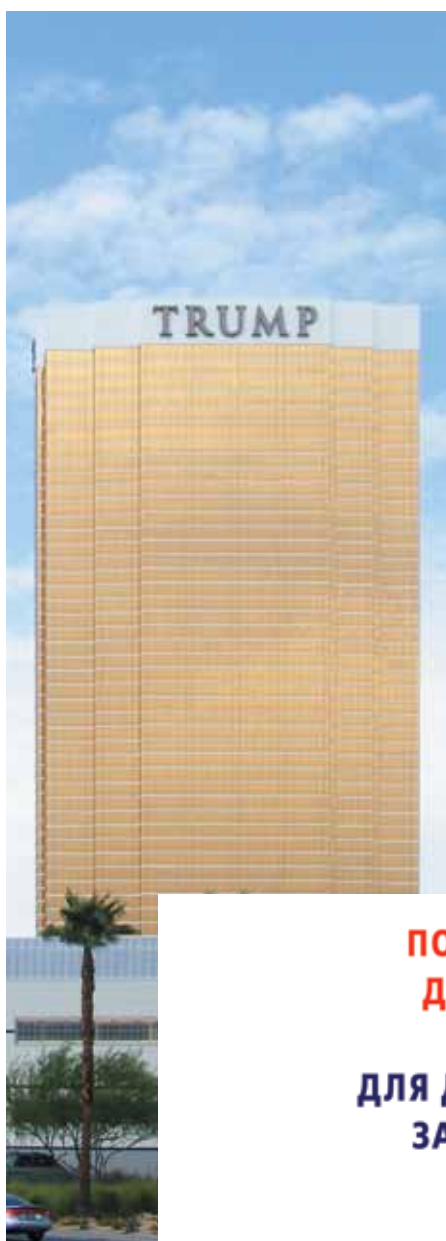
способен в экстремальных условиях держать слово, выходить за пределы привычных для себя представлений, наконец, его деловой хватки. Занкер прошел проверку и с помощью Трампа расширил свой бизнес.

Трамп, эта настоящая акула капитализма, то и дело делает выводы, казалось бы, противоречащие привычному для нас представлению: «деньги — главная и единственная цель бизнеса, равно как и людей, им занимающихся».

«Главное условие для достижения успеха — любить то, что вы делаете», — пишет Трамп. — Тогда трудности, с которыми приходится сталкиваться, компенсируются радостью от любимого дела». Или уже совсем прямо: «Не

думайте о том, как заработать деньги. Вместо этого задумайтесь, что полезного и ценного вы можете сделать для людей, для вашего города или района. Что необходимо изменить к лучшему?».

Все дело в трактовке и искусстве понимания себя, своего предназначения. Трамп лишь призывает постоянно держать в поле зрения главное, не давать мелочам отвлекать от него. «Ищите во всем, что вы делаете, свою миссию, какую-то цель помимо денег, что-то, что способно пробудить вашу страсть». Для него самого такой страстью оказался бизнес. Но описанные в книге принципы могут быть применены в той или иной степени к самым разным видам деятельности. Главное — мыслить по крупному.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ТРАМП И ЕГО КОМАНДА — СЛАЖЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИЛИ ГОСПОДСТВО РАЗНОГЛАСИЙ?

2 0 января 2017 года вступил в должность 45-й избранный президент США Дональд Трамп. Существует множество мнений о состоявшихся и грядущих назначениях в новую администрацию.

Будет ли работа этого коллектива слаженной или каждый постарается перетянуть одеяло на себя? Подробнее — в нашем материале.



Мария
Федюкович

Майк Пенс —
союзник-антипод



Майк Пенс, с которым Трамп вместе баллотировался в Белый дом, 20 января

занял пост вице-президента. Демократ, примкнувший к республиканцам, Пенс известен своими консервативными взглядами, нередко коренным образом отличающимися от мировоззрения Трампа. Пенс-сторонник свободной торговли, Трамп — протекционист, Пенс — сдержан, Трамп — экспрессивен. С точки зрения кадрового обеспечения аппарата управления — это разумный шаг, поскольку такие противоположности сбалансируют команду, позволив ей принимать максимально взвешенные решения.

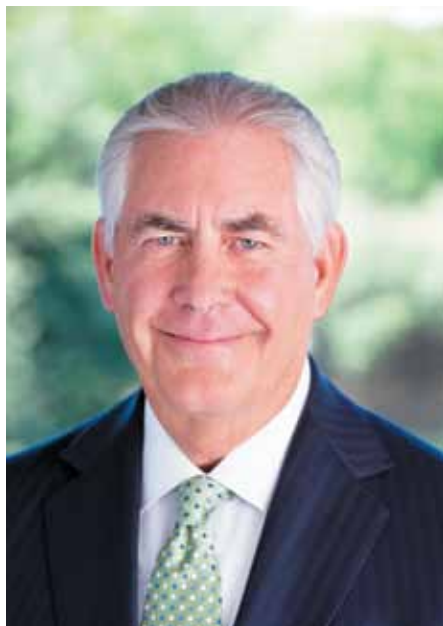


**Рудольф Джулиани —
эксперт по безопасности**

Рудольф Джулиани занял пост советника по кибербезопасности. Такое назначения весьма предсказуемо. Трампа и Джулиани связывает давняя дружба. Также большую роль сыграл богатый опыт работы Джулиани в сфере безопасности информации. Это волевой человек, который не боится высказывать собственное мнение, но при этом обладает гибким умом и способен находить компромиссы в, казалось бы, безвыходных ситуациях. Джулиани — хороший стратег, способный действовать жестко там, где это действительно необходимо и идти на уступки для достижения целей. Он сильный лидер. Один из самых успешных реализованных планов Джулиани — сокращение безработицы в Нью-Йорке, снижение или полная отмена некоторых налогов. Обладание таким даром убеждения и способностью договариваться, не ущемляя собственных

интересов, позволит ему добиться колоссальных успехов в новом качестве.

**Рекс Тиллерсон — человек
с крепкой хваткой**



Управляющему нефтяной компанией Exxon Mobil Рексу Тиллерсону нельзя отказать в деловой хватке, умении держать на контроле ключевые процессы и инициировать новые проекты, не забывая просчитывать стратегии развития прежних. Тиллерсон — новатор, как и любой успешный предприниматель, он не боится рисковать и отстаивать собственные интересы. Наличие в команде такого амбициозного человека из деловой среды обяжет остальных, более нейтральных и сдержанных членов команды постоянно быть в тонусе, им будет, о чем беспокоиться. 20 января Рекс Тиллерсон занял один из ключевых постов — пост госсекретаря.

**Джеймс Мэттис —
сторонник радикальных
решений**



Представитель немногочисленной военной элиты в команде Трампа. Человеку военной закалки сложно будет находить точки соприкосновения с людьми из деловых кругов, поскольку многолетний опыт военной службы накладывает свой отпечаток на поведение и стиль управления людьми. Такие люди, как правило, становятся менее гибкими в управлении и действуют «в лоб», не всегда задумываясь о последствиях. Мэттис занял пост Министра Обороны.

**Стивен Мнучин —
бережливый казначей**

Новый министр финансов США — яркий представитель бизнес-сообщества. Коммерсант с большой буквы. Быв-



ший сотрудник Goldman Sachs групп, выпускник Йельского университета, он умеет считать деньги и не боится рисковать. Именно он заведовал финансами в предвыборной кампании Трампа. И судя по его текущему назначению, деньги были потрачены с умом. Человек, способный правильно распределить ресурсы — всегда плюс для команды.



Рудольф Джулиани — прирожденный лидер

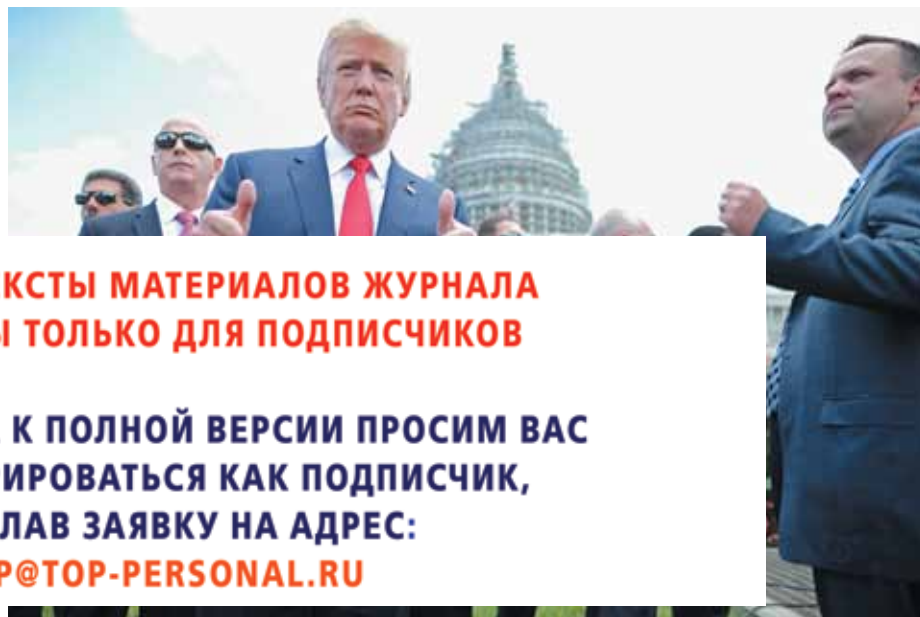
Один из самых успешных реализованных планов Джулиани — сокращение безработицы в Нью-Йорке, снижение или полная отмена некоторых налогов. Обладая таким даром убеждения и способностью договариваться, не ущемляя собственных интересов, позволит ему не

только найти теплое место в администрации президента, но и успешно это место сохранить.

Джон Келли — чужой среди своих

Нынешний глава министерства национальной безопасности — военный человек. Довольно жесткий, решительный. Такая должность для него более, чем подходит. Но снова возникает вопрос о сложностях взаимодействия команды предприимчивых бизнесменов с представителями военной сферы. Смогут ли они продуктивно сотрудничать в рамках одной команды?

В заключение



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОУ

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Организация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особенности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе

Документирование института наставничества в кадровых службах

Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

(январь-март)

**№1
2017**

При поддержке:

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ
**секретарское
дело**
WWW.Sekretarskoe-DELO.RU

СКОРО В МОСКВЕ

«ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

Бережливое производство -
это главное, чему стоит
научиться у японцев в области
управления

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB

партнёр





ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (200)

ФЕВРАЛЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Павел Хлебников

Увольнение за систематическое неисполнение указаний. Ошибки и споры.



Павел Хлебников

Елена Плуркина

Увольнение по соглашению сторон: панацея или головная боль?



Татьяна Горошко

Татьяна Горошко

Оплата простоя. Споры



Светлана Назарова

Кирилл Антонов

Труд и близкие родственники: анализ проблемы и споры по ней



Ольга Байдина

Ольга Байдина

Федеральная инспекция труда. Споры по полномочиям

Светлана Назарова

Оплата брака



Мария Бубнова

Алексей Киселев

Уход молча, или о долге соблюдения врачебной тайны

Мария Бубнова

Что ждет работодателя в случае невнесения записи в трудовую книжку? (Обзор актуальной судебной практики)

