

Игорь Манн

Ренат Шагабутдинов

Бизнесхак

на каждый день



Экономьте время,
деньги и силы

Игорь Манн
Ренат Шагабутдинов

БИЗНЕСХАК НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Экономьте время, деньги
и силы

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 005:304.3
ББК 60.8+88.3
М23

Манн, Игорь Борисович

М23 Бизнесхак на каждый день. Экономьте время, деньги и силы / Игорь Манн, Ренат Шагабудинов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 304 с.

ISBN 978-5-00100-477-6

Лайфхак — это полезный совет, который помогает быстро решить какую-либо проблему. А бизнесхак — это совет, который делает проще жизнь делового человека. И таких советов здесь более 240: работа с электронной почтой, данными, статистикой, секреты Excel и Google Таблиц, навыки ведения переговоров и деловых встреч, повышение собственной продуктивности и многое другое. И если вы владелец мелкого или среднего бизнеса, менеджер, аналитик или студент экономического вуза, эта книга для вас.

УДК 005:304.3
ББК 60.8+88.3

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-477-6

© Игорь Манн, Ренат Шагабудинов, 2017
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

От авторов	7
Продуктивность	13
Управление энергией	41
Чтение	51
Переговоры и деловые встречи	59
Принятие решений	75
Электронная почта	87
Командировки	101
Презентации и выступления	115
HR, наем и увольнение	125
Мотивация и управление	137
Маркетинг и продажи	151
IT	189
Small and Big Data	207
Приложения	225
Книги по Excel и статистике	291
Благодарности	293

ОТ АВТОРОВ

ИГОРЬ МАНН

После успеха книги «Лайфхак на каждый день»* я решил второй раз вступить в ту же воду — и написать еще одну книгу на похожую тему.

Удивительно, подумал я, что никто еще не написал книгу про бизнесхаки (когда я придумал это слово, его еще и в интернете не было — ни в Яндексe, ни в Google).

Если есть лайфхаки — советы, которые делают лучше каждодневную жизнь, — то почему бы не быть бизнесхакам — советам, которые делают лучше жизнь делового человека? Бизнесхак — это прием, трюк или технология, позволяющая сэкономить время, деньги, усилия или другие ресурсы; сделать что-то в бизнесе правильнее, проще, быстрее или экономичнее.

Я предложил продолжить работу над этой книгой Фариду Каримову — моему соавтору по книге «Лайфхак на каждый день», но он отказался: «Не моя тема...» И тогда я нашел нового соавтора — мастера «Бюро спикеров» Рената Шагабутдинова. Это точно была его тема — мало перед кем прошло и проходит столько хороших советов по бизнесу.

Ренат согласился, взялся за работу — и во многом благодаря его умению доводить все дела до финиша книга в ваших руках.

* Манн И., Каримов Ф. Лайфхак на каждый день. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Отдельное спасибо всем нашим соавторам, тем, кто прислал нам бизнесхаки.

Есть краудфандинг, есть краудсорсинг, а у нас получился краудрайтинг — и это еще один бизнесхак, который сто́ит взять на вооружение: «Один IQ хорошо, а много IQ — лучше».

Надеюсь, книга вам понравится и вы тоже поделитесь с нами своими новыми бизнесхаками.

С миру по нитке... Второму изданию, расширенному и дополненному, — быть!

И главное.

Помни, читатель: важно не просто прочитать лайфхак или бизнесхак, а начать его использовать, сделать его привычкой.

Или, как я люблю говорить, главное — это знать, что делать, как делать, а потом взять и сделать.

Поэтому берите бизнесхаки (а их более 240) и делайте, делайте, делайте.

РЕНАТ ШАГАБУТДИНОВ

В мае 2015 года я увидел в блоге Игоря Манна сообщение о новом наборе участников в его «Бюро спикеров». Анонсированных тем было больше десяти, и среди них нашлась одна, показавшаяся мне интересной: «Как сделать, как довести до конца задуманное и запланированное».

Я написал Игорю и через некоторое время стал одним из участников его «Бюро». Позднее Игорь предложил поработать с ним вместе над книгой «Бизнесхак на каждый день» — продолжением «Лайфхака на каждый день», успешной и популярной книги, написанной в соавторстве с Фаридом Каримовым.

Я занимаюсь отбором книг в МИФе, через меня проходят сотни текстов по личному развитию и бизнесу. Много приходится внедрять, чтобы успевать совмещать спорт, работу, преподавание и другие дела. И я с радостью

откликнулся на предложение Игоря — было чем поделиться. Ну а сколько читает о бизнесе, маркетинге и личном развитии Игорь Манн — думаю, вы уже знаете, если это не первая его книга, которую вы держите в руках.

Мы взялись за работу над «Бизнесхаком на каждый день», потому что пропускаем через себя много книг, информации, общаемся с интересными людьми и имеем, как нам кажется, достаточный опыт, чтобы подготовить такую «выжимку», концентрат лучших практик и приемов.

Соответственно, мы делали эту книгу не только вдвоем, опираясь на собственные бизнесхаки и идеи. На нашу просьбу поделиться любимыми и самыми полезными бизнесхаками откликнулись авторы МИФа, наши читатели, друзья и коллеги. Мы очень благодарны всем, кто участвовал в создании книги, и указали авторов всех «гостевых» бизнесхаков.

Мы собирали сотни идей из книг, идеи из писем читателей и коллег, каждый из нас вносил свои бизнесхаки на рассмотрение — и мы проходились по этому «лонг-листу», фильтруя его и отбирая все лучшее. В результате нескольких таких встреч, на каждой из которых были проанализированы списки из сотен бизнесхаков, и сформировался итоговый список.

Уверен: даже если вы уже прочитали немало книг по личной эффективности, продуктивности и бизнесу, то все равно сможете найти как минимум несколько (а то и несколько десятков) идей, которые вам помогут в бизнесе и жизни.

Например, знали ли вы, что информацию с визиток можно моментально считывать с помощью специального приложения? А что короткий дневной сон может поднять вашу продуктивность на 34%? А, например, о том, как погладить рубашку в гостинице без утюга — и без хлопот? О том, как без (или почти без) вложений развивать своих сотрудников? Как в несколько раз быстрее набирать электронные письма?

«Бизнесхак на каждый день» не обязательно читать линейно: это не книга-повествование, а книга-сборник, как и «Лайфхак на каждый день». Читайте все советы подряд и внедряйте понравившиеся или сразу выбирайте интересные вам разделы. Если вы аналитик или маркетер, вам могут пригодиться советы по Excel (мы вынесли их в приложение, чтобы не пугать тех, кому они не пригодятся ☺) и статистике. Маркетеру и продавцу, конечно, поможет соответствующий раздел «Маркетинг и продажи». Если вас беспокоит, что вы тратите слишком много времени на обработку писем, — вам в раздел «Электронная почта». Вы руководите небольшим бизнесом? Обратите внимание на разделы о найме, менеджменте, переговорах и деловых встречах. А раздел «Продуктивность», уверен, поможет любому специалисту, менеджеру, студенту — каждому, кто хотел бы успевать больше, тратя меньше времени на рутину, оставляя его для главного, и находить мотивацию для важных, но не всегда желанных дел.

Мы будем рады обратной связи, замечаниям, предложениям и критике. Пишите: renat@howtoexcel.ru

КАК ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ?

Знать о лайфхаке/бизнесхаке — это полдела: его нужно внедрить в свою жизнь. Переход от «знать, что делать» к «взять и сделать» — тема отдельных книг, и мы не будем обсуждать его слишком подробно, но порекомендуем те бизнесхаки из этой книги, которые не столько ценны сами по себе, сколько могут помочь внедрить изменения.

Среди них:

- Don't Break the Chain;
- «Сжигайте корабли»;
- «1000 важных дел в году»;

- «Лягушки по утрам»;
- «Как не забывать про важные, но нерегулярные задачи — HassleMe»;
- «Минные растяжки»;
- «Дайте четкие указания».

Если вы хотите изучить тему смены привычек и внедрения изменений более подробно, обратите внимание на книги:

- Чарльз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе*.
- Келли Макгонигал. Сила воли. Как развить и укрепить**.
- Кэролайн Арнольд. Микрорешения. Проверенный путь к достижению больших целей***.

Ренат Шагабутдинов:
Я всегда печатаю план по внедрению новой привычки — по дням — и кладу себе на рабочий стол, отмечая галочкой выполненные задачи. Это похоже на приложения Break the Chain, о которых вы подробнее прочитаете в соответствующем бизнескасе в книге.

Еще мне очень помогает публичное (или личное — даже лучше) обещание. См. бизнескасе «Четыре обеда» — очень сильный инструмент.

Игорь Манн:
Я купил браслет — и старался 21 день делать что-то подряд: пользуясь новым приложением, внедряю новую привычку или старался закрепить старую. Не получилось, «цепь прервалась», — я перевешиваю браслет с правой руки на левую. И снова цель — продержаться 21 день.

И согласен с Ренатом: «сжечь мосты» — заявить что-то публично и пообещать что-то экстраординарное — для меня это рулит!

* Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М. : Карьера-Пресс, 2016.

** Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

*** Арнольд К. Микрорешения. Проверенный путь к достижению больших целей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Нелегко найти человека, который все успевает, все время работает продуктивно и не испытывает проблем с мотивацией. У большинства из нас всегда есть простор для улучшения своих результатов. Бизнесхаки из этого раздела помогут тратить меньше времени на рутину, оставляя его для главного, и находить мотивацию для важных, но не всегда желанных дел.

1. МИННЫЕ РАСТЯЖКИ

Никогда не полагайтесь только на свою память: удержать в ней все вопросы и задачи невозможно.

Продумайте те точки, в которых нужно фиксировать важные напоминания, рабочие вопросы для обсуждения, чек-листы и т. д.

Их называют «минными растяжками». Бытовой пример такой растяжки — записка на двери, в которой указан список вещей для путешествия. Здесь реализован ключевой принцип: «растяжка» должна находиться в том месте, которое вы не пропустите.

Пример из моей практики: к каждой еженедельной встрече с руководителем готовится список вопросов в Evernote.

Любой вопрос, который возникает в течение недели, сразу туда записывается (даже если нет времени, можно записать его кратко, чтобы не забыть, и подробно расшифровать чуть позже). Перед началом каждой встречи просматривается одна заметка в Evernote — все вопросы уже в ней, ничего не будет пропущено.

Перед подготовкой к спортивному соревнованию можно положить чек-лист с необходимым инвентарем на паспорт или кошелек — тот предмет, который вы точно не забудете перед выходом из дома.

Если вы часто пишете похожие электронные письма, используйте шаблон и перечислите в нем темы, на которые

нужно обратить внимание. Это отличный способ сэкономить время и не забыть о важных вопросах.

Некоторые авторы книг по личной эффективности рекомендуют переворачивать зубную щетку, чтобы не забыть о каком-либо важном вопросе утром.

«Минные растяжки» можно использовать не только для того, чтобы ничего не упустить самому, но и для того, чтобы проверять других.

Есть известная история от Михаила Иванова, сооснователя издательства МИФ, об одном из российских руководителей, который закупил тираж деловой книги для своих топ-менеджеров и в каждой книге на 35-й странице написал: «Дочитаешь до этого момента, зайди ко мне — обсудим». Говорят, что никто не зашел...

Любопытная история с проверкой связана с группой Van Halen и M&M's*. Не поручусь, что это правда (вероятнее всего, все-таки да: на некоторых западных сайтах мне удалось найти даже скриншот с изображением соответствующего пункта в контракте), но ход мыслей, как говорилось в известном анекдоте, мне нравится...

У этой группы в контракте было требование: в гримерной должна стоять чаша с конфетами M&M's. Казалось бы, ничего неординарного. Но был один небольшой нюанс: в чашке не должно было находиться коричневых конфет, и это указывалось в контракте.

Дело не в том, что музыканты издевались над организаторами мероприятий и совсем зазнались. Вокалист группы Дэвид Ли Рот объяснял это так: у группы довольно сложное оборудование, требование по его настройке и, соответственно, огромное количество нюансов в контрактах. И если музыканты замечали коричневые конфеты в гримерке, то понимали, что

* No Brown M&M's: What Van Halen's Insane Contract Clause Teaches Entrepreneurs, <https://www.entrepreneur.com/article/232420>.

организаторы концерта не прочитали внимательно контракт и, скорее всего, другие важные мелочи тоже не учтены.

2. ЧЕТЫРЕ ОБЕДА

Очень мощный инструмент, о котором нам рассказал бизнес-тренер Филипп Гузенюк (сайт Филиппа <http://happinessinaction.ru>). Мы проверяли — работает! Спасибо Филиппу.

Схема следующая.

1. Найдите партнера «на обед» — человека, который поддержит вас в развитии и при этом не даст отказаться от собственных обещаний. Здорово, если это будет коллега, и не важно, из какого отдела (даже хорошо, если это будет чужой отдел — очень ценный обмен опытом). Вы можете даже выбрать коллегу случайным образом.
2. Договоритесь о четырех обедах. Обед — это условность. Можно встречаться по скайпу. Можно ужинать за бокалом вина. Можно обедать в офисе. Длительность встречи — 45–60 минут. Первый обед назначайте сразу, как решитесь, а следующие — на каждом очередном.
3. Пусть во время обеда каждый рассказывает о прошедшей неделе и делится:
 - своими победами — что ему удалось на неделе, что хорошо получилось;
 - уроками или ошибками, из которых он сделал выводы;
 - планами и обещаниями — что хочется попробовать на грядущей неделе, что он будет делать по-другому.

Такой формат общения и мотивирует, и вдохновляет, и позволяет сплотиться, подружиться, лучше узнать о рутине, проблемах и процессах коллег из других отделов. Очень эффективно!

3. DON'T BREAK THE CHAIN

Это простой метод, который оказывается весьма эффективным для многих людей.

Суть его в том, чтобы начать цепочку из дней, проведенных с полезной привычкой (или, наоборот, без вредной), и постараться не прерывать ее как можно дольше.

Например, вы принимаете решение не начинать день с проверки электронной почты и отмечаете на календаре дни, в которые соблюдали это ограничение.

Или решаете не курить как можно дольше, если сейчас страдаете от этой привычки.

Главное — продержаться первые дни, а дальше вас захватит азарт, и вам не захочется прерывать длинную успешную цепочку дней!

На практике для применения этого инструмента можно либо распечатать и повесить на стену календарь, либо купить или скачать приложение для смартфона или планшета (например, это: Don't Break The Chain! <https://goo.gl/mJssW9>).

4. ЛЯГУШКИ ПО УТРАМ

Глеб Архангельский, основоположник российской школы тайм-менеджмента, рекомендует начинать день с небольших, но неприятных дел — так называемых лягушек (у испанцев есть поговорка «Каждый день съедай лягушку»). Выполнение неприятного дела подарит вам облегчение и приятное настроение на весь день. А вот если его не сделать, оно будет висеть дамокловым мечом до конца дня.

5. 1000 ВАЖНЫХ ДЕЛ В ГОДУ

Этот бизнесхак прислала спикер и форум-тренер Яна Агарунова (кроме того, см. бизнесхак от Яны «Баланс между личным и бизнесом»).

Каждый вечер я пишу три самые важные бизнес-задачи на следующий день. Это помогает мне концентрироваться и с легким сердцем отказываться от мелких бесконечных дел, завершать день с чувством удовлетворения. Я делаю более тысячи важных дел в году :)

Добавим: если вы привыкли записывать задачи не на бумаге, а в смартфоне, то к этому бизнесхаку от Яны подойдут приложения One Big Thing и JustFree.

6. РАЗВЕРНУТЫЙ ЭКРАН

Лайфхак от нашего читателя Фатали.

Уже завтра нужно сдать статью или главу книги, но вот никак не удается дописать первую страницу. Ну правильно: на улице кризис, интересно же, что там с ценами на нефть, с курсом доллара, да еще кто-то лайкнул пост в Facebook...

Разверните на полный экран свой документ в Word или каком-нибудь другом текстовом редакторе: это позволит вам сосредоточиться только на текущем документе, не отвлекаясь на другие элементы рабочего стола.

Добавим, что в том же Word и других приложениях MS Office можно свернуть ленту инструментов, чтобы совсем минимизировать все отвлекающие элементы. Чтобы свернуть ленту, нажмите Ctrl + F1.

Максим Дорофеев
(mnogosdelal.ru):
Если для работы над документом хотя бы на ближайшие 10-15 минут не требуется интернет, то на ноутбуке можно вообще включить режим «в самолете» и поработать спокойно.

7. ПРАВИЛО ДВУХ МИНУТ

Очень простое, но полезное правило: если можете сделать что-то за две минуты, сделайте не откладывая. Если не можете — не держите в голове: перенесите в бумажный ежедневник, в план Evernote, поставьте напоминание в смартфоне или в электронную почту (см. бизнесхак «Как не забывать про важные, но нерегулярные задачи — HassleMe»). Ничего не доверяйте своей памяти — она изменяет.

8. ПРАВИЛО ПЯТИ МИНУТ

Если вам нужно заняться неприятной или неинтересной для вас задачей, договоритесь с собой о том, что посвятите ей только пять минут. Сложно найти доводы, чтобы не выделить такое небольшое время на задачу. Это позволит преодолеть прокрастинацию и начать — а дальше вы, скорее всего, втянетесь и сможете поработать над проблемой больше пяти минут.

9. ВСЕГО ОДИН ДЕНЬ

Мы часто не можем сделать что-то важное, все откладывая и откладывая это на потом.

Попробуйте выделить для этого один день.

В этот день ничего не делайте — кроме этого дела.

Почта отключена, смартфоны выключены, уведомления в соцсетях отключены — только вы и это дело.

*Игорь Манн:
Я всегда побеждаю в этот
день. Надеюсь, сможете
победить и вы.*

10. СТРУКТУРНАЯ ПРОКРАСТИНАЦИЯ

Главный принцип прокрастинации был сформулирован еще 85 лет назад и звучит примерно так: «Любой человек

может сделать любой объем работы, если это не то, что нужно делать сейчас».

Джон Перри, автор книги «Искусство прокрастинации»*, предлагает это использовать и обманывать себя, размещая в своих списках дел в качестве первых задач не самые важные — и тогда вы будете «прокрастинировать» и откладывать их, приступая к другим, якобы неважным. Такой вот метод структурной, как ее называет автор, прокрастинации.

Да, метод структурной прокрастинации кажется самообманом — но чуть позже, когда мы будем говорить про теорию игр в свете личного развития, вы поймете, что это не самообман, а игра между вашим «я», желающим добиться поставленных целей, и «я», желающим отдыха, сна, безделья, мгновенных наград и т. д.

Так что обманывать себя не так уж и зазорно, если вы обманываете «ленивую» часть «я», добиваясь своего.

Вот так может выглядеть список дел «структурного» прокрастинатора:

- Сходить к зубному.
- Подготовить отчет.
- Написать рецензию на книгу.
- Помыть посуду.

*Ренат Шагабутдинов:
Вот сегодня, например, мне
нужно попасть на прием
к стоматологу.*

*Я не люблю (а кто лю-
бит?) ходить к стомато-
логу — и поэтому всячески
оттягиваю неприятный
момент: пишу этот текст,
публикую очередную рецен-
зию на книгу, делаю другие
дела — более приятные,
но тоже важные...*

11. СТЕРИЛЬНАЯ КАБИНА

Термин «стерильная кабина» — из авиации**.

При взлете и посадке — наиболее ответственных, сложных и опасных этапах — в кабине допускаются разговоры только на темы, связанные с полетом. Когда высота уже набрана, можно обсуждать последние игры Лиги чемпионов, новости, девушек и все прочее. Но не на взлете.

* Перри Дж. Искусство прокрастинации. Как правильно тянуть время, лоботрясничать и откладывать на завтра. М. : Ад Маргинем Пресс, 2015.

** http://asrs.arc.nasa.gov/publications/directline/dl4_sterile.htm.

Устройте и вы себе «стерильную кабину» — время и пространство для сосредоточенной работы и концентрации.

Если вы работаете дома — обговорите с близкими, что в определенное время вас нельзя беспокоить (или сделайте табличку с двумя цветами: красный — нельзя отвлекать или входить в комнату, зеленый — можно). А для коллег, которые тоже работают удаленно, установите в календаре встречу на ваше «стерильное» время и назовите ее, например, «мораторий на встречи и звонки» (спасибо Артему Степанову за идею!). Расскажите коллегам, что в это время можно звонить только по срочным делам.

Яна Агарунова:

Когда работаю, отключаю звук у телефона, не отвечаю на почту, не смотрю соцсети. Максимальная концентрация — 45 минут, потом 10 минут отдыха, потом еще 45 минут работы. Выделяю два-три временных отрывка в день, когда отвечаю на письма и сообщения.

12. СПАСИТЕ НАШЕ ВРЕМЯ: RESCUETIME

Первый шаг к экономии времени — учет. Он позволяет понять, на что уходят ресурсы и где есть резервы.

Программа RescueTime осуществляет мониторинг времени, проведенного вами за компьютером. Вы узнаете, на какие сайты вы тратите больше всего времени, сколько часов посвятили электронной почте, на что отвлекались, какие сайты посещали.

Программа может заблокировать бесполезные сайты.

13. БАЛАНС МЕЖДУ ЛИЧНЫМ И БИЗНЕСОМ

Совет от Яны Агаруновой.

Каждый вечер делитесь друг с другом пятью хорошими вещами, которые произошли за день. Подводите итоги,

Яна Агарунова:

Это не совсем бизнескак, но традиция, которую я ввела в семье, и она отлично прижилась.

узнавайте, что каждого из вас радует, сближайтесь.
Подробнее читайте в книге «Мой муж — предприниматель»*.

14. ПЯТНАДЦАТЬ МИНУТ В ДЕНЬ НА FACEBOOK: STAYFOCUSD

StayFocusd — это надстройка для браузера, которая ограничивает время на бесполезных сайтах.

Вы можете самостоятельно решить, сколько минут в день готовы потерять на развлекательных порталах (и определить их список). Время, установленное вами, отводится на все сайты из списка, его нельзя разделить.

Во время пользования запрещенными сайтами иконка приложения в правом верхнем углу браузера будет становиться красной. Когда до конца отведенного на развлечения времени останется пять минут или всего одна, программа вас об этом оповестит.

Как только вы исчерпаете время, сайты станут недоступными до конца дня.

Программу можно активировать только на будни.

15. НИКОГДА НЕ ДЕЛАЙТЕ НЕСКОЛЬКО ДЕЛ ОДНОВРЕМЕННО

Почему многие жалуются на нехватку времени?

Ведь всегда и у всех количество времени одинаково.

Но вот внешних раздражителей прибавилось. Это и электронная почта (о ней мы поговорим в отдельном разделе — это очень важно), и социальные сети, и мобильная связь с программами-мессенджерами и т. д.

* Агарунова Я. Мой муж — предприниматель. Как создать семью, сохранить страсть и реализоваться как личность. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Интуитивно сложно догадаться, что постоянное «дерганье» и переключение с одной задачи на другую крайне неэффективно.

Наоборот, у вас создается иллюзия движения, активной работы, постоянной занятости.

Но с нейробиологией не поспоришь — многозадачности не существует. Рейс 401 компании Eastern Airlines*, к величайшему сожалению, разбился из-за невозможности людей концентрироваться на нескольких задачах (и трагической случайности). При посадке в Майами командир корабля опустил рукоятку выпуска шасси, но соответствующая лампочка не загорелась. Капитан полез разбираться, задел штурвал (и отключил автопилот), позже привлек помощника, бортинженера и механика из Boeing, который — так уж вышло — тоже летел этим рейсом в кабине. Все занимались извлечением лампочки из панели и просто забыли про управление самолетом, который врезался в болото. А оказалось, что лампочка просто перегорела, хотя шасси работало.

16. КАЙРОСЫ

Некоторые задачи невозможно привязать к конкретной дате или тем более к определенному времени. Они должны выполняться при наступлении определенных обстоятельств или в момент посещения определенного места. Такие обстоятельства и называют кайросом («благоприятный момент» на древнегреческом) — в противоположность хроносу (последовательно текущему времени).

Например:

— буду **в офисе** — спрошу у Виктора Николаевича о его проекте;

* Eastern Air Lines, Inc., L-1011, N310EA, Miami, Florida, December 29, 1972. (NTSB/AAR-73-14). <http://libraryonline.erau.edu/online-full-text/ntsb/aircraft-accident-reports/AAR73-14.pdf>.

- буду проезжать **мимо банка** — зайду продлить договор;
- приеду **к родителям** в гости — оплачу квитанции за дом.

Попробуйте использовать стикеры в ежедневнике — их можно переносить на другой день, если в этот день не сложилось, не было кайроса.

Кроме того, вы можете сделать майнд-мэп (интеллект-карту), где на первом уровне будут ваши кайросы, а на нижнем — соответствующие им задачи.

Выполненные дела можно отмечать какой-либо иконкой, переносить в отдельный майнд-мэп выполненных задач или попросту удалять.

Еще один вариант для работы с кайросами — приложения для смартфона, позволяющие привязать задачу к определенному месту на карте, а не ко времени.

Подробнее о кайросах вы сможете прочитать в книгах гуру тайм-менеджмента Глеба Архангельского.

17. САМОЕ ПРОДУКТИВНОЕ ВРЕМЯ

Обязательно проведите анализ — в какое время вы наиболее продуктивны, если вы еще не выяснили это при помощи специальных наблюдений.

Для этого нужно в течение недели-двух вставать пораньше, попробовать работать ночью, рано утром, днем.

Обычно у большинства людей спад активности происходит днем после обеда. Это отличное время для короткого дневного сна, о котором мы говорили ранее.

Пики продуктивности чаще всего приходятся на утро и вечер.

Не проверяйте в самое продуктивное время электронную почту. Оставьте это время для ключевых задач, требующих концентрации, энергичности, осознанности.

Наименее продуктивное время оставьте для простых дел — это могут быть задачи из квадрантов С и D, рутинные составляющие задач из квадрантов А и В, спортивные тренировки, изучение легкой, но полезной бизнес-литературы, отдых.

Кстати, согласно исследованиям Дэна Ариели, эксперта по поведенческой экономике и профессора психологии, у подавляющего большинства людей самое продуктивное время — с 9 утра до полудня (40% опрошенных), на втором месте — период с 6 до 9 утра (более 20% опрошенных).

18. ОТКАЗ ОТ НОВОСТЕЙ

Про «медиадетокс» в 2015–2016 годах вышло несколько хороших книг («Цифровая диета»*, «Интеллектуальный инсульт»**). Нассим Талеб*** писал про важность отказа от новостей еще в «Черном лебеде»**** и пришел к очень интересному выводу: чем дольше живет идея, тем выше вероятность, что она продолжит жить.

Незачем тонуть в потоках некачественного контента и отсеивать его, когда есть фундаментальные книги, авторы, пресса и концепции. Их значимость вечна или долгосрочна. Даже на них у нас не хватает времени, поэтому изучать информацию, значимость которой сохраняется 5–100 минут, обидно. Бесценный и ограниченный ресурс — внимание — может тратиться на генерирование знаний

* Сиберг Д. Цифровая диета. Как победить зависимость от гаджетов и технологий. М. : Альпина Паблишер, 2015.

** Николаев К., Абдуллаева Ш. Интеллектуальный инсульт. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

*** Талеб Нассим Николая (р. 1960) — американский экономист и трейдер. Основная сфера научных интересов — изучение влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику и биржевую торговлю, а также механизмы торговли производными финансовыми инструментами.

**** Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. : КоЛибри, 2015.

(написание статьи, чтение учебника, посещение тренинга) или на генерирование эмоций (чтение новостей в сети).

Условно говоря, лучше читать Бертрانا Рассела, которого изучают и издают уже очень давно. А новость про скачок курса акций компании N на 0,3% будет значимой в течение 15 минут и забудется. А вот потраченного на нее времени (внимания) не вернешь.

Еще один важный аргумент для отказа от новостей (во всяком случае, от тех, которые не важны для профессиональной деятельности): негативные новости привлекают больше внимания и способствуют повышению рейтинга. Про авиакатастрофу или другое печальное событие говорят несколько дней в подавляющем большинстве СМИ. Получается, что такой «негативный отбор» формирует не очень веселую новостную картинку, хотя мы живем в один из самых благополучных и безопасных периодов истории.

19. СЛЕПАЯ ПЕЧАТЬ

*Если бы у меня было восемь часов на то,
чтобы срубить дерево, я потратил бы
шесть часов на то, чтобы наточить топор.*

Приписывается Аврааму Линкольну

Что такое слепая десятипальцевая печать?

При такой печати каждый палец отвечает только за определенные символы (нельзя нажимать на эти клавиши другими пальцами).

При этом пользователь смотрит на экран или на текст, который перепечатывает.

Это навык, доведенный до автоматизма, — вы не задумываетесь, где находится та или иная клавиша. Благодаря этому скорость значительно выше, чем при «зрячей» печати.

Какие преимущества вам даст освоение слепой печати? Сэкономится время при работе с почтой, отчетами, любым текстом.

Высвободится время на более сложные и важные задачи.

Улучшится осанка.

Меньше станет портиться зрение.

Уменьшится количество опечаток.

Снизится утомляемость.

Основные правила слепой печати:

- во время набора текста на клавиатуру смотреть нельзя;
- каждый палец нажимает только определенные для него клавиши;
- после каждого нажатия на клавишу палец возвращается «на исходную позицию»;
- пробел нажимается одним или двумя большими пальцами;
- Shift нажимается мизинцем свободной руки (той, что не печатает символ в данный момент).

На каждой клавиатуре есть засечки на А и О для правильного расположения пальцев (на них нужно разместить указательные пальцы). Исходная позиция — средний ряд (ФЫВА ОЛДЖ в русской раскладке). После каждого нажатия палец возвращается на средний ряд (исходная позиция).

Как и в любом обучении, на пути у вас возникнут некоторые сложности, но итоговый результат будет стоить того, чтобы потерпеть. Вы сэкономите очень много времени при написании писем, статей, книг и любых других текстов. Так что сделайте эти инвестиции, вложите немного усилий и времени.

Сначала вы будете печатать медленнее, чем обычно, — «затачивать топор». Не подглядывайте, даже если клавиша оказалась сложной, — вспоминайте. Если вы некоторое время подумаете и вспомните расположение клавиши, то почти наверняка ее запомните. Если же будете подглядывать, упражнение пройдет насмарку.

Как учиться слепой печати?

Начать с клавиатурного тренажера (полчаса в день).

После изучения всех клавиш (от недели до месяца) начать использовать метод в работе.

Продолжать делать сложные упражнения на тренажере по полчаса в день, совмещая с основной работой (перестать печатать «зрячим методом»).

Для изучения лучше всего купить клавиатурный тренажер (программу) для компьютера (я рекомендую «Соло на клавиатуре»^{*} — можно работать и в программе, и в онлайн-режиме) или делать упражнения из книги по слепой печати (таких книг в продаже десятки, стоят они до 100 рублей).

20. УМЕНИЕ ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Самое смешное желание — это желание нравиться всем.

Gёte

Если вы уже читали книгу «Номер 1»^{**}, то знакомы с этим навыком. Впрочем, и в других хороших книгах по личному развитию он упоминается часто — и не зря!

^{*} Обучающая программа, предназначенная для обучения слепому десятипальцевому методу печати. Автор курса машинописи — Владимир Шахиджанян. Курс состоит из 100 заданий, рассчитанных на набор текстов различной сложности.

^{**} Манн И. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Это очень важное и непростое умение — говорить «нет». Что оно даст?

- Вы начнете отказываться от мероприятий и встреч, которые не имеют для вас ценности, но от участия в которых вам неудобно отказываться.
- Вы не станете общаться с теми, кто вам неприятен, кто жалуется вам на жизнь и свои проблемы — вместо того чтобы их решать.
- Откажетесь от вредных привычек и бессмысленного времяпрепровождения.

Всегда делайте осознанный выбор, не пытайтесь угодить всем.

Как и в любом деле, самое сложное здесь — начать, а лучшая тренировка — практика.

В первые разы бывает тяжело. Так, в своей книге «Инструменты развития»* Алан Фокс рассказывает, как вежливо, но твердо отказал незнакомке, попросившей его бинокль на баскетбольном матче. Он описывает свои чувства: «Мне было приятно, но не по себе, потому что я разочаровал человека, который мог в ответ испытать ко мне неприязнь или разочаровать меня. Я знал, что эта тревога абсурдна, но какой-то древний призрак все еще нашептывал мне свою устаревшую “мудрость”».

Нам всем тяжело отказывать. Но этому нужно учиться. Вам наверняка приходилось слышать что-то подобное от друзей, коллег, родных:

- «Одолжи денег до зарплаты».
- «Помоги мне с компьютером».
- «Заполните анкету, пожалуйста».

* Фокс А. Инструменты развития. Правила счастливой жизни, успеха и крепких отношений. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

- «Купите еще вот это, отлично подойдет».
- «Сходим сегодня в бар?»

В следующий раз попробуйте вежливо отказать. Помните, что люди гораздо легче воспринимают отказ, если слышат причину — и она не обязательно должна быть веской.

21. ЧЕК-ЛИСТЫ

Чек-листы работают у хирургов и пилотов — людей, в работе которых ошибки вообще недопустимы.

Это простой и мощнейший инструмент: заранее опишите и продумайте последовательность действий, которые вам нужно выполнить в связи с каким-то бизнес-процессом; подготовьте список вещей, которые вы берете в любую деловую поездку; составьте список того, что нужно взять на соревнование.

Например, многие спортсмены (и любители, и профессионалы) используют чек-листы: составляют список того, что нужно взять на соревнование, и список того, что нужно сделать.

Казалось бы, это излишне: и так понятно, что на забег нужны кроссовки и форма.

Но если не использовать чек-лист, однажды в солнечный день вы забудете взять солнцезащитный спрей или не возьмете важную мелочь — напульсник.

С чек-листом такие упущения невозможны.

Полезны чек-листы и в работе. Для каждого сложного бизнес-процесса у меня есть чек-лист. Обычно он просматривается при срабатывании какого-то события — триггера.

См. также «Минные растяжки».

*Ренат Шагабутдинов:
Я получаю письмо о том, что мы приобрели права на новую книгу. После этого я заглядываю в чек-лист и проверяю множество мелочей, о которых нельзя забыть перед началом проекта.*

22. POMODORO

Pomodoro — это известный и простой метод повышения продуктивности.

Все просто: вы ставите таймер (у автора техники он был в форме помидора) на некоторое время (20, 30, 40, 45 минут — со временем вы определите оптимальный для себя формат), работаете, не отвлекаясь, сосредоточившись на вашей задаче, затем делаете перерыв на пять—десять минут, снова заводите таймер. А после нескольких подходов делаете более длинный перерыв или обедаете.

Самое важное в этой методике — полная концентрация на работе и **обязательный** отдых после каждого сеанса, когда вы полностью отвлекаетесь, прогуливаетесь, дышите свежим воздухом, пьете кофе и т. д.

Отдых нужен, даже если вам еще не хочется отдыхать. Не стоит доводить до момента, когда у вас не останется сил, — лучше их регулярно пополнять.

Технического оснащения для Pomodoro почти не требуется: подойдет простой таймер в телефоне или часах.

Если очень хочется, можно скачать одно из многочисленных мобильных приложений, в котором помимо таймера будут дополнительные опции, например возможность смотреть вашу статистику.

Есть и надстройки для популярных браузеров, и, если вы склонны отвлекаться на соцсети, они могут быть полезны: в них можно настроить список запрещенных сайтов, которые отключатся во время концентрированной работы. И отключить это будет невозможно!

А во время перерыва вы сможете почитать соцсети и другие сайты, которые мешают работе.

Но лучше не проводить все время перерыва в браузере — пройдитесь, разомнитесь, смените положение.

Что использовать:

Максим Дорофеев:
Использовать таймер рекомендуется еще и потому, что если во время «помидора» к вам подойдет коллега с желанием отвлечь, то вы можете просто нечленораздельно промывать, покачивая на таймер. В большинстве случаев люди сами все понимают без дополнительных пояснений.

- для браузера — Strict Workflow;
- для смартфона — 5217 Pomodoro, Flat Tomato или Pomodoro Time Pro.

Подробнее об инструменте можно прочитать онлайн:
<http://e.ggtimer.com/pomodoro>.

Также можно посоветовать книгу «Тайм-менеджмент по помидору»*.

23. БУФЕРНЫЕ ЗОНЫ В РАСПОРЯДКЕ ДНЯ

Обязательно оставляйте значительный запас между встречами, никогда не планируйте их вплотную — даже если они проходят в одном помещении или неподалеку. Жизнь всегда вносит коррективы, время уходит на различные бытовые мелочи, дорогу (если встречи и дела разнесены в пространстве), сборы и т. д.

К сожалению, нам свойственно упускать эти нюансы при планировании — мы всегда чрезмерно оптимистичны, когда рассчитываем время. При неправильном подходе любая задержка приводит к смещению всего расписания. А если после каждой встречи есть запас времени, появляется гибкость. Если все прошло вовремя — спокойно готовьтесь к следующему делу или выполняйте «гибкие» задачи. Если задержитесь — не придется беспокоиться и опаздывать на следующую.

24. ОТ СПИСКОВ К РАСПИСАНИЮ

Если вы привыкли заносить дела в списки (или в один общий список — в данном случае это не так важно),

* Нётеберг Ш. Тайм-менеджмент по помидору. Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут. М. : Альпина Паблишер, 2012.

а встречи — в календарь или ежедневник, попробуйте от этой модели (списки + расписание) перейти к более простой модели — с одним только расписанием.

Я перешел — и отказался от бумажного ежедневника. Все задачи заносятся в Google Календарь (конечно, инструмент можно выбрать и другой) наравне со встречами, и на них сразу отводится время, которое так или иначе понадобится, — ведь задача из списка не может быть выполнена мгновенно. Почему бы сразу его не выделить?

Так вы сможете лучше понимать свою загрузку и планировать время.

А рассчитать, сколько времени на выполнение той или иной задачи понадобится, вы сможете с опытом все точнее и точнее.

25. КАК НЕ ЗАБЫВАТЬ ПРО ВАЖНЫЕ, НО НЕРЕГУЛЯРНЫЕ ЗАДАЧИ — HASSLEME

Вы хотите проводить книжный клуб на работе примерно каждые полтора месяца?

В среднем раз в три-четыре дня вам нужно кормить рыбок?

Вы хотели бы совершать оздоровительные прогулки в парке хотя бы раз в восемь—десять дней?

Нужно напоминать подчиненному о задаче с некоторой периодичностью, но не каждый день?

Используйте сервис HassleMe, доступный по адресу <http://www.hassleme.co.uk>. Укажите задачу, периодичность и вашу электронную почту. Сервис будет присылать вам напоминания с заданной периодичностью, отклоняясь от нее в ту или иную сторону (задали три дня — задача будет приходиться на почту каждые два—четыре дня).

26. СЕРВИСЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ

Если у вас нет постоянного ассистента, но периодически возникает необходимость делегировать какие-то несложные задачи — ведение календаря встреч, организацию поездок, покупку билетов и т. д., — воспользуйтесь сервисами персональных ассистентов.

Например, в России есть сервис личных помощников «ВашиПчелки»: <http://yourbees.ru>.

Также обратите внимание на You.Do — сервис, на котором можно сформулировать задачу и найти для нее исполнителя: <https://youdo.com>.

Есть и западные сервисы с англоязычными ассистентами.

- Fancy Hands: <https://www.fancyhands.com>.
- Zirtual: <https://www.zirtual.com>.
- Brickwork: <http://www.brickworkindia.com>.
- Uassist.ME: <http://www.uassist.me>.

27. ДАРУМА

У трудолюбивых японцев есть понятие «икигай» — это то, ради чего вы просыпаетесь по утрам. Японцы вообще очень целеустремленные люди. Есть у них такая традиция: покупают безглазую куклу (она называется «дарума»; скорее это голова куклы), загадывают желание, ставят цель, рисуют один глаз, и — вперед!

Пока желание не исполнится, а цель не будет достигнута, кукла смотрит на вас немым одноглазым укором.

А теперь собственно бизнесхак.

Поставьте вашей команде или себе большую цель, подарите всем по даруме и нарисуйте ей один глаз.

Поставьте на край рабочего стола.

Всё — она теперь работает.

Пусть смотрит одним глазом, как циклоп или миньон, и мотивирует вас всех.

Кстати, тут у нас заработало импортозамещение.

В Новосибирске наладили производство кукол и магнитов под брендом «Хочун». Если вам далеко до магазина японских товаров, можете заказать «Хочуна» — на сайте выбор большой.

28. ДОКУМЕНТЫ В EVERNOTE

Лайфхак от Бориса Наумова.

Очень часто приходится предоставлять копии документов — паспорт, ИНН, а иногда и учредительные документы. **Для удобства их все можно отсканировать и хранить в отдельном блокноте Evernote.** Каждый документ отдельной заметкой. Очень удобно и быстро можно отправлять необходимый скан прямо из заметки. Это же касается реквизитов компании в текстовом формате.

29. ВСЕ ИДЕИ — В КОПИЛКУ!

Записывайте все идеи (специальный блокнот в Evernote может быть хорошим решением) — большие и маленькие, храните эти записи, просматривайте их время от времени: то, что нельзя реализовать сейчас, возможно, удастся сделать через месяц или год.

И помните про десять «идейных заповедей» из «Маркетинга на 100%»* (здесь приведем их без подробного описания).

* Манн И. Маркетинг на 100%. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

- Правило 1. Не убий.
- Правило 2. Не дай убить.
- Правило 3. Не зевай.
- Правило 4. Смотри по сторонам.
- Правило 5. Укради.
- Правило 6. Перемешивай.
- Правило 7. Делись.
- Правило 8. Не останавливайся.
- Правило 9. Реализуй.
- Правило 10. Гордись.

*Елена Жаданова:
Если у вас появилась идея
и нет возможности ее запи-
сать, то используйте при-
ложение BRAINTOSS. Ваша
идея придет автоматически
вам на почту в формате
звукового файла.*

30. ПРАЗДНУЙТЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПОБЕДЫ

На пути к большой цели — в бизнесе, спорте или другой сфере жизни — будут промежуточные победы и результаты. Отмечайте их и вознаграждайте себя за локальные успехи. Сложно найти мотивацию для того, чтобы непрерывно трудиться над проектом в течение четырех месяцев — или готовиться к соревнованию год. Но если вы будете вознаграждать себя за промежуточные шаги и победы, награда станет легче и настрой будет другим. Если вы пишете книгу — празднуйте каждую главу или часть. Если работаете над большим проектом — отмечайте основные вехи.

Как можно себя порадовать? Купить интересную книгу, встретиться с друзьями в ресторане, устроить вечеринку, поехать в другой город на выходные, заняться шопингом... Главное, чтобы награда радовала именно вас. Да и заслуженный, «заработанный» праздник приносит больше удовольствия, чем праздное времяпрепровождение без повода ☺.

31. ПРОЙДЕНО ИЛИ ОСТАЛОСЬ?

Если перед вами стоит количественная цель — совершенные звонки, сделки, количество статей, — до середины пути сосредоточьтесь на том, сколько вы прошли («уже написал четыре статьи из десяти в этом цикле»), а после середины — на том, сколько вам осталось («осталось сделать четыре звонка из двадцати»).

На большинстве марафонов мира стоят километровые отметки — и во второй половине частенько начинает напрягать количество пройденных километров. На ультрамарафоне Comrades, наоборот, на отметках указано количество оставшихся километров — и после нескольких часов бега видеть таблички вроде «63» не очень весело, зато в конце таблички начинают радовать и, кажется, по-настоящему добавлять сил.

Кстати, это можно применять и в маркетинге. Если клиенты набирают баллы или мили — можно до середины необходимого интервала указывать «набранные» баллы, а после середины — оставшиеся до цели.

См. также бизнесхак «Поставьте два штампа сами».

32. СОЗДАЙТЕ ОЩУЩЕНИЕ СРОЧНОСТИ (ЗАКОН ПАРКИНСОНА)

Закон Паркинсона звучит следующим образом: «Работа занимает время, отпущенное на нее».

Изначально Паркинсон сформулировал этот закон в шутивной статье в журнале, но впоследствии дополнил другими законами и издал книгу, ставшую довольно популярной.

Этот закон можно использовать себе на пользу: сдвигайте сроки и дедлайны, отпускайте себе меньше времени на задачи — вы все равно успеете их выполнить.

Да, у всего есть свои пределы — трудно написать статью за семь минут, но, если вы раньше тратили на подготовку оной два часа, попробуйте поставить таймер на час — почти наверняка вы успеете подготовить ее с прежним качеством.

Сжатые сроки заставляют нас концентрироваться, меньше отвлекаться, работать продуктивнее.

А чем больше вы будете загружать себя делами, работой и планами, тем больше будете успевать (опять же, в разумных пределах).

УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ

Нехватка времени не всегда становится главным ограничителем на пути к новым победам. У вас может оставаться еще несколько часов на ту или иную задачу — а вот сил может и не быть. К счастью, существуют проверенные и эффективные приемы, позволяющие жить на полную — и успевать больше за то же время.

33. ЗАКОН УБЫВАЮЩЕЙ ЭНЕРГИИ

В своей статье в Harvard Business Review* Тони Шварц сформулировал закон убывающей отдачи: если не соблюдать ритмичность и не восстанавливать энергию в рамках одного рабочего дня, то вы будете становиться все менее продуктивными.

В качестве примера он приводит двух условных сотрудников: оба работают с девяти до семи часов вечера.

Первый отдыхает только 20 минут во время обеда.

Второй обедает 40 минут, после обеда спит 15 минут, ближе к пяти часам дня выходит на короткую прогулку и делает короткие перерывы в остальное время.

То есть работает он почти на два часа меньше. Но успевает гораздо больше, потому что первый часам к четырем уже настолько устает, что его продуктивность очень сильно падает, внимание рассеивается, и он легко отвлекается.

Работа превращается в видимость.

Не пытайтесь работать «на убой», делайте больше перерывов. Абсолютная длительность вашего рабочего времени уменьшится, но его качество значительно возрастет, особенно в конце дня.

Прогуливайтесь, выходите подышать воздухом (на балкон или на улицу). Пусть перерывы будут приятными, хотя бы чуть-чуть: так вы будете их больше ждать и плодотворнее работать между ними (вы же помните о приливе сил перед отпуском?).

Не пользуйтесь социальными сетями во время работы, но — если они вам интересны — заходите туда на пять

* How to Accomplish More by Doing Less, <https://goo.gl/42E1ny>.

минут во время перерыва. Не читайте статей не по работе — отложите их, чтобы пролистать, когда наступит перерыв.

Для короткого перерыва в условиях цейтнота прямо за компьютером вы можете воспользоваться сайтом <http://www.donothingfor2minutes.com>.

На сайте нет ничего, кроме умиротворяющей картинки, шума волн и таймера на две минуты, который обнуляется, если вы будете производить какие-то действия (двигать мышью или нажимать клавиши).

Не пейте чай или кофе прямо во время работы — насладитесь напитком во время короткого перерыва.

Это не потерянное время, а инвестиция, которая позволит полезнее провести остаток дня.

34. БЕЗ САХАРА

Старайтесь не употреблять много сладкого и не пить газированную воду в течение рабочего дня. Большое количество сахара приводит к резким скачкам энергии — и за временным всплеском может последовать слабость и апатия. Если очень хочется перекусить между основными приемами пищи — ешьте фрукты, орехи, мюсли, пейте чистую воду.

Чтобы вы могли наглядно представить (и ужаснуться), сколько сахара содержится в продуктах, которыми мы привыкли перекусывать, — зайдите на сайт <http://sugarstacks.com>.

35. ОТСЛЕЖИВАЙТЕ ФАЗЫ СНА

Если следишь за показателем — то, как известно, он начинает улучшаться как бы «сам собой».

Фитнес-браслеты — которых на рынке сейчас много, на любой вкус и кошелек — анализируют и объемы сна, и его качество (разбивку по глубоким и легким фазам).

Экспериментируйте, отслеживайте:

- в каких условиях вам лучше спится;
- в какое время;
- за сколько часов до сна вам лучше всего закончить последний прием пищи.

И так далее. Постепенно вы выработаете привычки, которые позволят вам спать лучше. И пожалуйста, не экономьте на сне — он жизненно необходим для здоровья и вашей продуктивности. Если же со временем совсем тяжело и после обеда вы начинаете засыпать — не спешите налегать на колу, кофе и другие источники сахара и кофеина. Обратите внимание на следующий лайфхак.

36. СИЕСТА

С ночным сном все более-менее очевидно: желательно спать по семь-восемь часов в сутки и учитывать свои предпочтения и особенности (кто-то проводит очень продуктивные часы работы утром, а кто-то ночью). И хорошо бы проанализировать качество сна — см. предыдущий лайфхак.

Но есть одна потребность:

- она свойственна всем (и совам, и жаворонкам);
- редко удовлетворяется;
- сильно повышает продуктивность;
- позволяет отчасти компенсировать ночной недосып (в разумных пределах).

Это дневной сон. Исследования НАСА о влиянии дневного сна на работу пилотов показали, что 26 минут сна повышают работоспособность на 34%*.

* Медина Дж. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 166.

Точные цифры звучат убедительно, но суть не в них. Это действительно работает — и проверено очень многими людьми.

Даже 10–12 минут сна делают из одного рабочего дня два. Причем без них вторая половина обычного рабочего дня становится не очень продуктивной — после обеда в районе двух часов активность снижается, клонит в сон.

Но после короткого сна начинается новый рабочий день.

Да, первые минут пятнадцать после пробуждения чувствуется легкая сонливость. Мне в таких случаях помогает кофе.

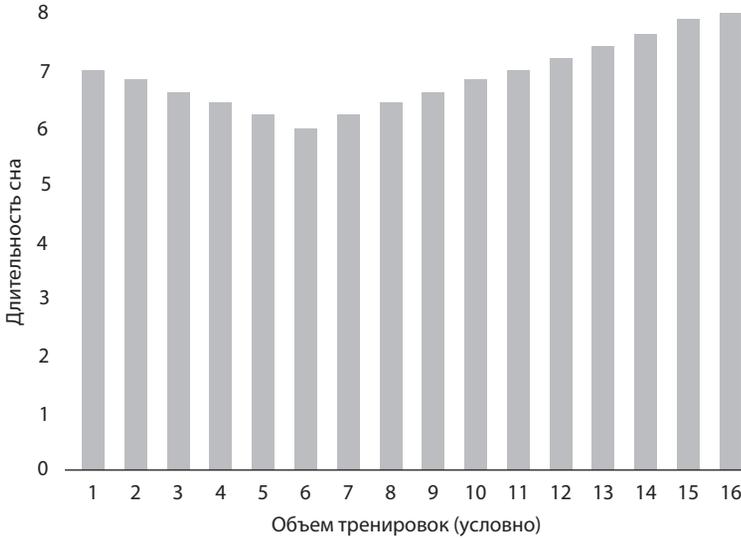
Некоторые выпивают кофе *перед* дневным сном, ставят будильник на 15–20 минут и просыпаются как раз тогда, когда кофеин попадает в кровь. Это высший пилотаж, но попробовать стоит — ученые доказали*, что так называемый coffee nap (то есть сочетание дневного сна в течение 20 минут и кофе) бодрит лучше, чем кофе или дневной сон по отдельности.

37. О СПОРТ, ТЫ МИР. И ПРОДУКТИВНОСТЬ. И БОДРОСТЬ...

Существует серьезное заблуждение относительно спорта: якобы он отбирает энергию, которой и так не хватает — я, мол, после работы устаю, куда еще бегать, какой еще зал?

Но на самом деле спорт энергию дает, а не отбирает. Во всяком случае, до определенного предела. Если вы не ставите серьезных целей и не тренируетесь по 10–15 часов в неделю, то спорт не будет требовать специального режима питания и отдыха.

* Science Says Coffee Naps Are Better Than Coffee Or Nap Alone, <http://goo.gl/odldk3>.



(Шкалы на графике условные; его цель — передать суть этого «перелома».)

Конечно, заниматься спортом много и серьезно в любом случае лучше, чем не заниматься вовсе, но надо понимать, что многочасовые тренировки, марафоны и длинные триатлоны требуют восстановления, хорошего сна и отдыха.

А вот хотя бы две—четыре тренировки в неделю (беговые, велосипедные, плавательные, другие аэробные нагрузки) дадут вам бодрость, силы, хорошее настроение, возможность держать рабочий темп гораздо дольше, чем раньше. И сон станет гораздо крепче.

Кроме того, физические упражнения повышают производительность вашего мозга — об этом говорят многие ученые, в том числе известный нейробиолог Джон Медина, автор книги «Правила мозга», о которой мы уже упоминали выше.

38. ФИЗКУЛЬТМИНУТКА

Во время коротких рабочих перерывов по возможности делайте короткие физические упражнения (планку, отжимания, приседания).

Хорош и турник — знаю, что у некоторых он есть в офисе (на улице или в помещении). Если вы работаете дома, все еще проще: можно установить турник в дверном проеме или купить такой, который не крепится к стенам, а просто устанавливается на полу.

Физкульт-минутка лучше пассивного перерыва, когда вы продолжаете оставаться за компьютером, но переключаетесь с работы на развлекательный контент.

См. также бизнесхак «Семь минут на фитнес».

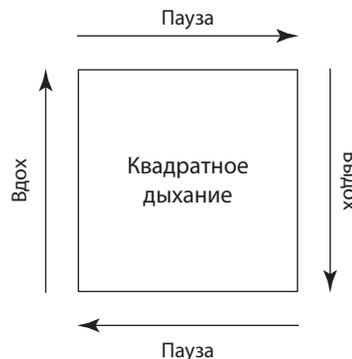
39. КВАДРАТНОЕ ДЫХАНИЕ

Бизнесхак от Михаила Шведа.

Прием «Квадратное дыхание» может быть весьма полезным для менеджеров, чья работа предполагает сложные переговоры, частые встречи и публичные выступления, а также для всех, чья деятельность связана с периодическим стрессом. Эта техника используется для быстрого перехода

в спокойное состояние — всего за пару минут она позволяет снять излишнее волнение и напряжение.

Квадратное дыхание выполняется крайне просто и не требует особых навыков. Сядьте или встаньте наиболее удобно, закройте глаза, а далее:



- 1) сделайте вдох, одновременно считая про себя до пяти;
- 2) задержите воздух в себе, одновременно считая про себя до пяти;
- 3) сделайте выдох, одновременно считая про себя до пяти;
- 4) задержите дыхание, одновременно считая про себя до пяти.

Повторите этот цикл несколько раз, пока не почувствуете расслабление.

40. РАБОТАТЬ СТОЯ

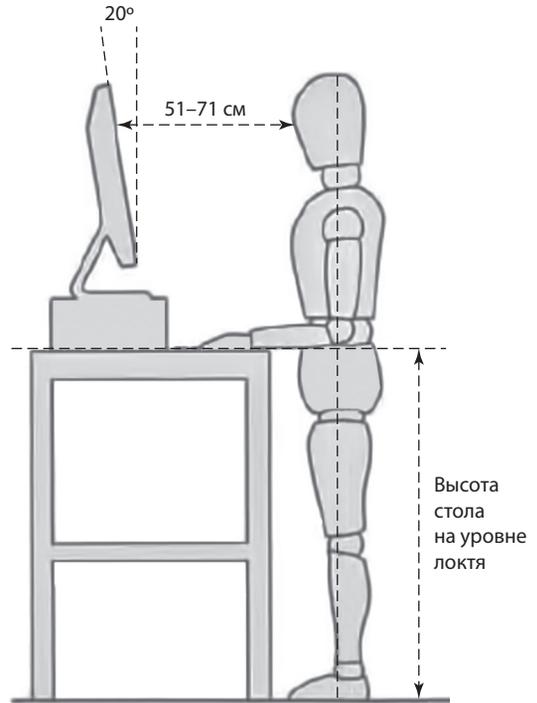
Стоя люди работали издревле. Для этой цели был придуман даже специальный стол — конторка.

Хемингуэй (нобелевский лауреат в области литературы) однажды заметил: «Возможно, писательство и путешествия расширяют кругозор, но однозначно можно получить и широкую задницу. Поэтому я пишу стоя».

Лайфхак: заведите себе стол для работы стоя.

Купите конторку или стол-трансформер, у которого столешница поднимается и опускается. Можно обойтись и подручными средствами: водрузить на стол картонную коробку, а сверху поставить компьютер или положить тетрадь.

Важно! Отрегулируйте высоту стола по росту, чтобы не уставать и не портить осанку. Вот так это должно выглядеть в идеале.



По данным сайта iamnotaprogrammer.com.

Игорь Манн:
 В процессе работы не стойте столбом, переминайтесь с ноги на ногу, покачивайтесь. Тогда вы не устанете. А если уж такое случилось, можно присесть на стул или прилечь на диван.

41. МАССАЖ ЗА ПАРУ МИНУТ — BLACKROLL

Хорошо бы всегда иметь доступ к массажисту — и дома, и в командировках. Увы, это удовольствие доступно немногим — в основном профессиональным спортсменам ☺.

Но есть простой и доступный инструмент, позволяющий сделать быстрый самомассаж и прийти в тонус. Это массажные ролики. Я (Ренат) использую ролики бренда Blackroll, но на рынке представлены и другие бренды.

Для начала рекомендую брать ролик минимальной жесткости (у Blackroll это зеленый или оранжевый цвет).

Для поездок можно приобрести мини-ролл, который практически не займет места в чемодане.

42. ЛЮБОВАТЬСЯ ПРИРОДОЙ... ДАЖЕ В ОФИСЕ

Многие исследования подтверждали то, что понятно интуитивно: пребывание на природе (и любование ею) улучшает здоровье, фокус, концентрацию. А как попасть на природу посреди рабочего дня, да еще в центре большого города?

Исследование, результаты которого были опубликованы в научном журнале *Environmental Psychology*^{*}, показало, что люди, просто смотревшие на фотографии природы в течение 40 секунд, улучшали фокус и снижали уровень стресса. Им даже не пришлось выходить. Конечно, побывать на природе лучше, но на безрыбье (в офисе) и хорошая фотография сойдет. Поставьте себе любимый вид в качестве обоев рабочего стола — и заводите таймер на 40–60 секунд, когда нужно расслабиться.

^{*} 40-second green roof views sustain attention: The role of micro-breaks in attention restoration. *Journal of Environmental Psychology*, Volume 42, June 2015, Pages 182–189.

ЧТЕНИЕ

Чтение деловой, научно-популярной и художественной литературы — бюджетный, интересный, доступный и мощный инструмент для развития бизнеса и самих себя. Читать можно больше, а усваивать информацию эффективнее — бизнесхаки из этого раздела вам в помощь!

43. СТАРАЯ ДОБРАЯ RSS

Лайфхак от Фариды Каримова (n-man.ru), соавтора книги «Лайфхак на каждый день».

RSS (Rich Site Summary) — старая, но по-прежнему актуальная технология, которая может быть очень полезной для управления информацией.

У большинства сайтов и блогов есть RSS-лента, где публикуются все посты или посты из определенной категории.

RSS может быть:

- у сайта целиком;
- у какой-то категории записей, например вы хотите получать статьи только из категории «Книги»;
- у одной записи, например, если вы хотите получать все новые комментарии к посту.

Подпишитесь на ленты интересных и важных для вас ресурсов — и получайте только нужные статьи, не тратя времени на информационный мусор.

Как подписаться на RSS-ленту сайта?

Нам нужна ссылка. Вот, например, мой RSS-фид:
<http://n-man.ru/feed>.

В нем одна запись идет за другой. Никакой рекламы, никакой навигации. Только тексты и картинки.

На самом деле искать даже ничего и не надо. Просто скопируйте адрес сайта в свою программу или сервис, через которые вы работаете с RSS. И они сами разберутся, что к чему.

Рекомендую следующие программы:

- Feedly — веб-сервис с огромными возможностями. В нем вы храните фиды, которые можете читать повсюду, используя только логин и пароль от Feedly.
- Greader — клиент для чтения фидов в телефоне или планшете. Вот мой обзор этой программы: <https://lifehacker.ru/2014/02/20/greader>. GReader просто цепляется к вашему аккаунту Feedly, и все — можно читать любимые статьи.

44. ОТЛОЖЕННОЕ ЧТЕНИЕ

Дополнение к предыдущему бизнесхаку.

Rocket — удобная программа для отложенного чтения с любого мобильного устройства. Статьи в Rocket попадают в урезанном варианте: вырезается вся реклама, дизайн — остаются только текст и картинки. Rocket особенно удобен, когда у вас несколько девайсов: смартфон, планшет, ридер — и везде один и тот же список статей.

45. ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВАМ ЧИТАТЬ БОЛЬШЕ

1. Покупайте или берите в библиотеке больше книг. Наличие бумажных книг в комнате будет вам напоминать о необходимости их прочитать.
2. Читайте несколько книг одновременно. Нет ничего зазорного в том, чтобы читать книги параллельно.
3. Бросайте неинтересные и бесполезные книги. Слишком много выходит интересных и полезных.
4. Попробуйте освоить скорочтение. Но если вы не сможете посещать курсы, ничего страшного. Прочитайте одну из книг по этой теме (например, книгу Питера

*Ренат Шагабутдинов:
Можно складывать те
книги, которые находятся
«в очереди» на прочтение,
каким-то особенным обра-
зом — я кладу их в отдель-
ную стопку.*

Кампа*) или же просто читайте больше — навык разовьется сам собой. Это все равно что долго и много бегать трусцой: физическая форма улучшится — до определенного уровня, конечно, — даже если вы не станете прибегать к услугам тренера и специально планировать тренировки.

5. Если вы читаете электронные книги, установите приложение для чтения на всех устройствах. Вы сможете читать в очереди, в транспорте, использовать любую, даже самую короткую паузу, чтобы прочитать несколько страниц.

6. Читайте перед сном.

7. Организуйте книжный клуб. Это можно делать и в офисе (так делают многие компании, в том числе издательство МИФ), и дома (у меня дома на балконе висит меловая доска, на которой можно писать, — отличный и недорогой аксессуар для книжного клуба). См. «Организуйте книжный клуб».

8. Перестаньте читать новости, актуальность которых теряется через десятки минут. Потратьте это время на более фундаментальные работы. См. «Отказ от новостей».

46. КАК ИСКАТЬ И ВЫБИРАТЬ КНИГИ ДЛЯ ПРОЧТЕНИЯ

В год выходят сотни новых деловых книг. А еще есть тысячи уже вышедших, известных и не очень.

Как найти хорошие книги, потратив время на ненужную деловую литературу? Как сориентироваться в этом море?

Есть несколько источников информации, которые помогут вам находить максимально полезные книги.

* Камп П. Скорочтение. Как запоминать больше, читая в 8 раз быстрее. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Вот какие источники я рекомендую для книг на русском языке.

- Книга «100 лучших бизнес-книг всех времен. О чем они и почему их следует прочитать»*. Если вас интересуют книги по бизнесу — ознакомьтесь с ней. Во-первых, это расширит ваш кругозор. Во-вторых, вы ознакомитесь с ключевыми идеями ста бизнес-книг и будете знать, с какими из них стоит познакомиться поближе.
- Список «10 non-fiction книг от известных людей» на Slon.ru. (Начните со списка Дмитрия Губина** или посетите его лекцию. Вам понравится.)
- Рекомендованная литература в понравившихся книгах.
- Топ продаж Озона.
- Рецензии лучших бизнес-тренеров и экспертов по вашей теме.
- Дерево знаний МИФа***.
- Отзывы на Озоне, но их нужно проверять. Простая проверка достоверности — посмотрите, есть ли у автора отзыва другие отзывы, пишет ли он о разных авторах и о книгах разных издательств. Не написаны ли все отзывы на книгу с промежутком в несколько часов или дней? Если что-то из этого верно — возможно, отзыв заказной.

Если вы интересуетесь философией или психологией, обратите внимание на серию «50 великих книг» издательства «Эксмо». Это сборники с кратким описанием

* Коверт Дж., Саттерстен Т. 100 лучших бизнес-книг всех времен. О чем они и почему их следует прочитать. М. : Альпина Паблишер, 2011.

** <http://goo.gl/tXnJmQ>.

*** <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znanij>.

50 книг — по философии, психологии, а также книг об успехе, богатстве и силе духа.

Если вас интересуют книги на английском, посетайте сайт 8-800 CEO READ или подпишитесь на их новостную рассылку. Кстати, авторы именно этого ресурса написали книгу «100 лучших бизнес-книг всех времен», упомянутую выше.

Рекомендую просматривать топ продаж Amazon.com по интересной вам теме, чтобы выбрать несколько книг на английском, занимающих первые строки в рейтинге.

Для этого на Амазоне щелкните на Shop by Department, выберите Books и на открывшейся странице в колонке слева выберите интересующую вас тему. (После выбора темы откроется дальнейшая детализация, и вы сможете выбрать подтему). Затем нажмите на ссылку See all bestselling books in...

Вот ссылка на топ продаж в разделе Business&Money: <http://goo.gl/0hRC0D>.

47. ЭФФЕКТИВНОЕ КОНСПЕКТИРОВАНИЕ

Если не конспектировать ключевые идеи книги и не отмечать интересные мысли и примеры, через некоторое время вы забудете, о чем читали.

Читайте со стикерами-закладками Post-It — они не портят книгу, на них можно делать отметки, а разные цвета этих закладок позволяют создать собственную систему: например, красным выделять то, что нужно внедрить в работу, желтым — интересные примеры, синим — любопытные теоретические концепции.

У Игоря Манна, кстати, горизонтальные стикеры означают хорошую идею, а вертикальные — возможность заработать или сэкономить деньги. Таким образом,

непроработанный вертикальный стикер означает, что вы теряете деньги.

По каждой деловой и научно-популярной книге, которая показалась вам полезной и интересной, сделайте конспект — желательно, чтобы он был в формате «майнд-мэпа». В качестве центральной темы выбирайте название книги (можно добавить изображение обложки), в качестве «топиков» первого уровня — основные темы книги и далее добавляйте ключевые идеи и методы из книги к темам первого уровня. Здорово, если вы будете добавлять иллюстрации к «топикам» интеллектуальной карты — они значительно улучшают запоминание.

После подготовки такой карты вы сможете через любое время после прочтения книги быстро вспомнить ее основные мысли — проверено.

48. НЕПРЕРЫВНОЕ ЧТЕНИЕ

Дмитрий Губин в своей лекции «Смерть худлита и второе рождение pop fiction: что читать, зачем читать, где брать»^{*} рассказал об идее непрерывного чтения, которая позволяет ему успевать читать довольно много книг.

Идея очень простая: одну и ту же книгу надо читать и дома в бумаге, и в дороге в электронном формате, и во время бега/вождения/других активностей — в аудиоформате.

^{*} <https://goo.gl/uQCGeK>.

ПЕРЕГОВОРЫ И ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ

Убеждайте, договаривайтесь, эффективно готовьтесь к встречам и плодотворно их проводите. Бизнесхаки в этом разделе — вам в помощь!

49. ПОВЕСТКА В GOOGLE DOCS

Сделайте в Google Документах текстовый файл с повесткой встречи и откройте доступ всем участникам.

Так накануне встречи каждый сможет занести свои вопросы и идеи и ознакомиться с общим планом мероприятия.

Когда все заранее представляют в деталях, о чем пойдет речь, и готовятся соответственно — встреча проходит гораздо эффективнее.

50. ЖЕСТКИЙ ТАЙМИНГ НА ВСТРЕЧАХ

Обязательно запланируйте время на все вопросы, включенные в повестку. Так вы сможете понять, насколько велика вероятность успеть обсудить все, и, возможно, сразу решите разделить встречу на две или отказаться от неприоритетных вопросов.

После каждой встречи анализируйте обратную связь: насколько все соответствовало таймингу, на какие вопросы нужно закладывать больше времени, а на какие меньше.

Обязательно предусмотрите в расписании встречи перерыв, особенно если она длится более полутора часов. Никто не может концентрироваться на протяжении нескольких часов. А с перерывом даже длинные встречи и совещания пройдут максимально продуктивно.

Чтобы жестко соблюдать тайминг, можно сделать так, как уже поступают в некоторых компаниях: повесить в переговорной табло или поставить на стол часы

с обратным отсчетом. Все участники встречи будут видеть, как уходит время, отведенное на обсуждение, и сколько его еще осталось.

51. ПОВТОРЯЮЩЕЕСЯ СОБРАНИЕ: АНАЛИЗИРУЕМ ОТДАЧУ

Классический цикл Деминга (Plan-Do-Check-Act, PDCA) отлично работает в случае с регулярными встречами и совещаниями. Просите участников после каждой встречи поделиться впечатлениями, рассказать, что им понравилось, а что нет и что можно улучшить (Check) — и запланируйте соответствующие корректировки на следующий раз.

Так вы встанете на путь постоянных улучшений и сделаете вашу встречу гораздо более продуктивной уже через несколько итераций. Проверено в МИФе.

52. НАЗЫВАЙТЕ ПРИЧИНУ

Если вы читали известную книгу Роберта Чалдини «Психология убеждения»*, то наверняка помните об эксперименте с ксероксом. А если нет — сейчас узнаете о нем (книгу Чалдини мы горячо рекомендуем в таком случае прочитать — в ней еще много интересных экспериментов и методов убеждения).

Эксперимент** проводила бихевиорист Эллиен Лангер и ее коллеги.

К очереди на ксерокс подходил человек и спрашивал: «Простите, можно мне пройти без очереди? У меня всего пять страниц». На такую просьбу откликнулись 60% людей.

* Чалдини Р. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

** Там же. С. 135.

А когда добавилась причина («...потому что я очень спешу») — откликнулось уже 94% людей.

Забавно, что при бессмысленной, тавтологической причине — «...потому что мне нужно сделать копии» (ведь всем в очереди нужно было делать копии!) — откликались почти те же 93% стоявших в очереди.

Так что у слов «потому что» есть сила. Пользуйтесь ею.

53. НИКОГДА НЕ ОПАЗДЫВАТЬ

Чтобы стать пунктуальным, не опаздывать на внутренние и внешние встречи, можно делать так: пообещать всем, что если вы опоздаете, то заплатите за еду/напитки (если встреча внешняя, в кафе или ресторане) или за то время, что вас ждали (например, одна минута вашего опоздания делает каждого, кто вас ждал, богаче на 50 рублей).

Такой подход очень стимулирует приходиться вовремя или даже заранее.

Помните: лучше прийти раньше на десять минут, чем опоздать на одну.

54. УЛЬТРАКОРОТКИЕ СОВЕЩАНИЯ

Бич компаний — длинные совещания, рабочие встречи, митинги.

Попробуйте проводить их стоя — как проводил рабочие встречи со своим кабинетом Берлускони (в бытность премьер-министром Италии).

Вряд ли такое совещание продлится больше получаса.

И для экстремалов: в одной компании совещания проводят в положении «планка» (если вы не знаете, что это такое, загляните в интернет).

Две-три минуты — и совещание заканчивается ☺.

55. СОВЕЩАНИЯ В «НЕРОВНОЕ» ВРЕМЯ

Назначайте встречи и совещания на необычное, «неровное» время: не на 10:00 или 7:30, а на 8:23 или 7:56.

Во-первых, это стимулирует людей не опаздывать — более «точное» время повышает и точность участников.

Во-вторых, участники встречи априори ожидают чего-то необычного, так как первая же «точка контакта» — назначенное время — оказывается нестандартной.

56. ИЗОПРАКСИЯ (ПОДРАЖАНИЕ ЖЕСТАМ ПАРТНЕРА)

*Игорь Манн:
Кстати, известно, что
«отзеркаливание» собесед-
ника увеличивает вероят-
ность успешного закрытия
сделки на 50%.*

Лайфхак от спецслужб: подражательные невербальные действия, то есть повторение жестов собеседника, создают благоприятное впечатление и позволяют эффективнее налаживать дружеские отношения.

57. ПОЗА СОТРУДНИЧЕСТВА

На переговорах и встречах старайтесь садиться не напротив собеседника, а по одну сторону стола. Такая поза больше располагает к сотрудничеству и взаимопониманию, чем так называемая поза конфронтации, когда вы сидите друг напротив друга.

P. S. Даже если вы садитесь друг против друга, разверните свой стул под углом 45 градусов.

58. ЖЕСТКОЕ И МЯГКОЕ КРЕСЛО

Бизнесхак, который пригодится, если переговоры или встреча проходят на вашей территории.

То, на какие кресла вы посадите своих гостей, может повлиять на степень их сговорчивости. Чем жестче кресло — тем менее сговорчивым будет собеседник, и наоборот.

59. «ЧАЮ? КОФЕ? ВОДЫ?»

Никогда не отказывайтесь от предложенного напитка, приходя на переговоры в чужой офис.

Исследования, проведенные в США, показали, что принятие/одобрение гостеприимства хозяев повышает вероятность заключения сделки.

Пусть и на 2,5% — но и они лишними не будут.

Запоминаем. На вопрос «Чай? Кофе? Воды?» — всегда говорим: «Да, спасибо, пожалуйста, ...»

А если вы — принимающая сторона? Исследования* показывают, что теплая чашка чая/кофе в руках собеседника также располагает его к вам.

60. ПОДАРОК В НАЧАЛЕ ВСТРЕЧИ

Приходите на встречу с небольшим подарком и вручайте его в самом начале. Доказано, что после получения презента — даже скромного — люди чувствуют себя «обязанными» и неосознанно стремятся к тому, чтобы сделать ответный шаг, «отдать долг», пойти вам навстречу.

Подробнее о принципе взаимности вы можете прочитать в уже упоминавшейся выше книге Чалдини «Психология убеждения»**. В ней он приводит несколько примеров и экспериментов, подтверждающих, что помощь

* Lawrence E. Williams, John A. Bargh. Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth. *Science* 322 (2008) pp. 606-607.

** Чалдини Р. Психология убеждения. С. 43.

или подарок устанавливают очень значимое социальное обязательство, и получатель в большинстве случаев будет чувствовать благодарность и желание ответить взаимностью.

61. ПРИХОДИТЕ С ЧЕМ-ТО НЕОБЫЧНЫМ

Возьмите на встречу необычный девайс, устройство, аксессуар. Скорее всего, это заинтересует вашего собеседника и инициирует вопрос с его стороны. Ответ на этот вопрос станет началом разговора, позволит сделать атмосферу менее формальной и растопить лед.

Пример от Игоря Манна — iRing, удобное и необычное крепление для смартфона.

62. ДОМА И СТЕНЫ ПОМОГАЮТ

Если есть такая возможность, проводите переговоры и деловые встречи на своей территории — в своем офисе, там, где вам все знакомо и где вы будете чувствовать себя более комфортно. Если вы встречаете гостей, а не наоборот, то получаете психологическое преимущество, чувствуете себя увереннее.

63. ОСОБЫМ ГОСТЯМ — ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Если у вас запланирована встреча в ресторане с важными гостями, заранее договоритесь с администратором или официантом, чтобы на ваш столик обратили повышенное внимание. Конечно, будет проще, если это ресторан,

в котором вы постоянный гость и где у вас есть знакомые администраторы или официанты. Но и в новом заведении вы можете заранее договориться с персоналом, обсудив соответствующие чаевые.

64. РАЗВЕДКА И «ДОСЬЕ»

Благодарим Виталия Говорухина за этот бизнесхак.

Все знают, что к переговорам и встречам стоит готовиться. Одна из важнейших составляющих подготовки — понять, что собой представляет ваш будущий визави. Для подготовки к типовым встречам удобно использовать чек-лист сбора информации.

Чем серьезнее переговоры, тем тщательнее стоит изучать потенциального контрагента. Это позволит повысить вероятность успеха.

Что именно изучать?

- Биографию и карьерный путь.
- Социальные сети (Facebook, LinkedIn, «ВКонтакте», «Одноклассники»). О чем он пишет (что интересно/радует/раздражает), с кем состоит в друзьях. Если есть общие друзья, возможно, получится узнать больше подробностей.
- YouTube. Ищем интервью, выступления. Оцениваем энергетику, стиль общения, образ мышления. Да-да, по видео можно это частично оценить.
- Текстовые интервью. Ищем в сети и узнаем больше о самом человеке и его компании.
- Бизнес-сайты. E-executive.ru, sostav.ru и т. д. Ищем публикации и комментарии в обсуждениях. Изучаем позицию и картину мира.

- Ищем статьи. Например, по тегу «Имя + статья», «Имя + сфера деятельности».
- Поиск по e-mail. Если есть визитка, то по e-mail находим контентные следы: поиск сотрудников, объявления, статьи.

Обладая расширенной информацией о человеке, мы можем более эффективно управлять переговорами и избежать ситуации «я его/ее представлял совсем по-другому». Хотя, безусловно, личное общение — важнее и показательнее всего.

В настоящее время мы оставляем в сети много следов. Будьте внимательны и используйте это, чтобы повысить собственную эффективность.

65. МОМЕНТАЛЬНО СЧИТЫВАЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ С ВИЗИТОК

Программа Business Card Reader Plus от АБВУУ позволяет моментально считать данные с визитной карточки, используя камеру смартфона, и перенести их в телефонную книгу. С ее помощью вы сможете:

- переносить данные с визиток в контакты на телефоне;
- хранить визитки в самой программе и искать необходимую информацию в базе;
- получать доступ к своей базе с визитками с любого устройства (база синхронизируется).

У программы есть версии для всех платформ — Windows, Apple и Android.

Сайт программы <http://www.abbyu.ru/bcr>.

66. СКАНЕР В ТЕЛЕФОНЕ

Хорошую альтернативу приложению Business Card Reader Plus нам порекомендовал Роман Рыбальченко.

Scannable от Evernote — удобное приложение, которое самостоятельно определяет границы листа и делает качественные контрастные сканы. Его можно использовать не только для визиток, но и для бумажных документов.

67. ВСТРЕЧА — А ВИЗИТКИ НЕТ

Бывает такое — пришли на встречу, а визитной карточки нет: забыли или они закончились.

Есть четыре способа выйти из этой непростой ситуации.

1. Используйте заранее приложение cr5 — и, если вы не забыли свой смартфон, проблема с визиткой будет решена.
2. Создайте профиль в LinkedIn и/или Facebook — и, извинившись за отсутствие визитной карточки, скажите: «Найдите меня в ...»
3. Попросите еще одну визитку вашего собеседника и напишите свои контакты на ней (самый неправильный способ).
4. Возьмите любую купюру из кошелька (просить у собеседника не надо ☺) и напишите свою почту и мобильный телефон на ней.

Последнее быстро учит не забывать визитки и носить достаточное их количество с собой.

68. СПИСОК ВОПРОСОВ В EVERNOTE

Создавайте одну заметку к каждой запланированной встрече в программе Evernote. Каждый раз, когда у вас возникнет вопрос к участникам встречи или придет в голову идея, которую на этой самой встрече стоит обсудить, — занесите информацию в эту заметку, не пытаясь запомнить.

У вас будет разгружена память, а к встрече вы сможете просмотреть все вопросы — и никогда ничего не забудете.

69. ЯЗЫК ЖЕСТОВ

Освойте язык жестов (начните с книг Алана и Барбары Пиз*). Это пригодится вам, во-первых, чтобы считывать мысли других — понимать, что люди думают, но не говорят или недоговаривают.

А во-вторых, чтобы манипулировать ими, управлять разговором.

Наиполезнейший навык для делового человека — на любом уровне, на любой позиции.

70. «ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ТАК ДУМАЕТЕ?»

Это одна из техник, предложенных Марком Гоулстоном, автором бестселлера «Я слышу вас насквозь»**.

Она помогает в тех случаях, когда ваш собеседник находится в возбужденном или паническом состоянии и его нужно успокоить.

Если вам говорят, что все пропало, дело катится к чертям и как-то иначе преувеличивают не столь

* Пиз А., Пиз Б. Библия языка телодвижений. М. : Эксмо, 2015.

** Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

серьезные проблемы, тихо и ровно, без пренебрежения и грубости, задайте вопрос: «Вы в самом деле так думаете?»

Этот вопрос, заданный в спокойной и вежливой манере, заставляет многих людей пересмотреть свое гиперболизированное отношение к проблеме или какому-то вопросу.

71. ПРЕДЛОЖИТЕ ЗАПОЛНИТЬ ПРОПУСКИ

Еще одна эффективная техника от опытного переговорщика Марка Гоулстона. Она позволяет избежать прямых вопросов, заставляющих обычно уходить в глухую оборону, и втянуть собеседника в разговор. Позвольте ему самому высказаться и почувствовать, что его понимают и что он полноправный участник диалога.

Сравните эту технику с обычным вопросом: «Что вы хотите узнать из книги о переговорах?» и «Вы хотите купить книгу о переговорах, потому что вам нужно научиться _____?» (в момент паузы можно сделать приглашающий жест).

Этот метод хорошо работает в продажах. Во-первых, он ломает барьеры и нетипичен для большинства продавцов, во-вторых, вы не пытаетесь делать предположения о потребностях клиента, а позволяете ему высказаться самостоятельно.

72. ЗАПОМИНАЕМ ИМЕНА

Неловкая ситуация, знакомая многим: вы забыли имя нового партнера, знакомого, коллеги...

Есть несколько приемов для запоминания имен.

1. Самый простой способ: произнесите имя человека про себя хотя бы три раза подряд, глядя на него.
«Николай. Николай. Николай».

2. Способ более эффективный: произнесите имя вслух, желательно несколько раз. Не говорите просто «Привет», а скажите: «Рад познакомиться, Мария». А затем, через короткий промежуток, произнесите имя еще хотя бы в одной фразе, например: «Мария, расскажите, вы первый раз участвуете в этой конференции?»
3. Если есть возможность (и это уместно и этично), обсудите нюансы произношения имени — так вы запомните его еще лучше. Например: «Простите, через “и” или через “е”?»
4. Артур Думчев — эксперт в области развития памяти — рекомендует использовать ассоциации для запоминания имен*. Познакомились с Сергеем — вспомните лучшего друга Сергея, представьте, что он неожиданно влетел в комнату и дал пощечину вашему новому знакомому! Чем абсурднее, эмоционально ярче вымышленная ситуация — тем она лучше запоминается. А связь с реальным товарищем и его именем не даст забыть имя нового знакомого. В момент прощания Артур рекомендует еще раз прокрутить ситуацию в голове, а в идеале — и на следующий день, и через неделю.

73. В ЦЕНТРЕ СОБЫТИЙ

Исследование старой телевизионной игры «Слабое звено» привело к интересному выводу**, который потом подтвердился в дополнительных исследованиях, уже не связанных с этим шоу: участник (или организатор)

* Думчев А. Помнить все. Практическое руководство по развитию памяти. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. С. 68

** Мартин С., Гольдштейн Н., Чалдини Р. Психология убеждения. Важные мелочи, гарантирующие успех. СПб.: Питер, 2015. С. 149.

игры, переговоров или других мероприятий, находящийся ближе к центру, имеет большее влияние на остальных. Кроме того, на его ошибки другие участники обращают меньше внимания.

74. ЯЗЫК ТЕЛА

Выступление* Эми Кадди на TED** на тему «Язык вашего тела показывает, кто вы есть на самом деле» собрало более 37 миллионов просмотров. Ее основной тезис состоит в том, что «тело определяет сознание»: принимая сильную позу (прямая спина и плечи, грудь чуть вперед, руки не скрещены, голова приподнята), вы становитесь увереннее в себе — вплоть до изменения уровня гормонов. Достаточно занять сильную позу в лифте перед переговорами или важной встречей, чтобы они прошли увереннее.

Как говорит Эми, «притворяйтесь, пока не получится». Запустите цикл положительных изменений — занимайте уверенные позы искусственно, пока не почувствуете себя по-настоящему увереннее.

75. МОМЕНТЫ СИЛЫ

Как еще можно почувствовать себя увереннее перед ответственной встречей или мероприятием помимо «сильных поз»? Подумайте о том моменте жизни, когда вы чувствовали себя сильным и уверенным.

* <http://goo.gl/JypMJx>.

** TED (аббревиатура от англ. Technology Entertainment Design — «Технологии, развлечения, дизайн») — частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего своими ежегодными конференциями. Миссия интеллектуальной конференции состоит в распространении уникальных идей, темы лекций разнообразны: наука, искусство, дизайн, политика, культура, бизнес, глобальные проблемы, технологии и развлечения.

В одном научном исследовании-эксперименте участников просили либо сосредоточиться на каком-то моменте своей слабости из прошлого и описать его, либо проделать то же самое с моментом «силы». Участники эксперимента проходили собеседование в школу бизнеса — и у группы, сосредоточившейся на своей силе, вероятность принятия была выше на 162% по сравнению с другой группой (и на 81% выше, чем у контрольной группы).

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Принятие решений — непростой процесс, требующий серьезных ресурсов (физических и эмоциональных). Бизнесаки из этого раздела помогут вам принимать решения быстрее и эффективнее.

76. ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА

Об этом инструменте нам напомнила Дарья Сальникова, за что мы говорим ей спасибо.

Что будет, если это произойдет? (плюсы от выполнения)	Что будет, если это не произойдет? (плюсы от невыполнения)
Чего не будет, если это произойдет? (минусы от выполнения)	Чего не будет, если это не произойдет? (минусы от невыполнения)

Это квадрат Декарта. Четыре вопроса, позволяющих принять взвешенное решение.

Есть тонкость — в квадрате НЕ-НЕ нельзя допускать ответов, аналогичных первому (а это хочется сделать из-за двойного отрицания).

Этот инструмент помогает рассмотреть проблему со всех сторон.

Давайте рассмотрим небольшой пример — решение компании (например, издательства) о выходе на международный рынок.

Что будет, если это произойдет? Рост бренда. Рост выручки в будущем. Большой статус компании на внутреннем рынке	Что будет, если это не произойдет? Фокус на внутреннем рынке. Больше ресурсов на текущие проекты
Чего не будет, если это произойдет? Свободного времени. Свободных ресурсов — нужны деньги на новых сотрудников, командировки и каталог продукции на английском	Чего не будет, если это не произойдет? Возможности для роста в далекой перспективе — риск упереться в потолок на локальном рынке

Плюсы и минусы можно взвесить, придав им субъективные численные оценки — чтобы количественно сравнить оба варианта.

77. ФИЛЬТРЫ МАННА

Каждый день нам приходится оценивать идеи — свои и чужие.

Идеи приходят в вашу голову, в головы ваших коллег, подчиненных и клиентов — и их нужно как-то оценить.

Для этого вам пригодится простое и бесплатное приложение «Фильтры Манна», в основе которого лежит методика, которой я пользуюсь уже лет пять.

Заходите в AppStore, запускаете поиск по словам «Фильтры Манна». Находите и скачиваете (бесплатно).

И пользуетесь. Алгоритм простой. Например, у вас есть идея — вы хотите разместить продающий текст на обороте ваших визиток.

Вы видите такие опции оценки идеи:

☰
Фильтры Манна

Эту идею сделать...



Быстро Долго



Просто Сложно



Бесплатно Дорого



Эффект есть Эффекта нет

Получить ответ

Очевидно, что реализовать такую идею быстро, просто, среднеплатно, и мы думаем, что эффект будет:

☰ Фильтры Манна

Эту идею сделать...

Быстро Долго

Просто Сложно

Бесплатно Дорого

Эффект есть Эффекта нет

Получить ответ

Нажимаем «Получить ответ», и вуаля!

Действуй!

Попробуйте, поиграйте с приложением.

Уверен, вам понравится оценивать идеи самому.

Также уверен, вы попросите вашу команду пользоваться им, чтобы не беспокоить вас возгласами: «Шеф! У меня классная идея!»

Идея классная, когда приложение говорит: «Действуй!»

78. ПРАВИЛО СЕМИ ВДОХОВ

Эту идею нам прислал Сайран Садвакасов. Спасибо!

Самураи принимали решения на протяжении семи вдохов. Если самураю не удавалось принять решение за это время,

он переключался на что-то другое, поскольку это означало, что для решения либо не готов он сам, либо нет подходящих обстоятельств.

79. ШУТ (ИЛИ АДВОКАТ ДЬЯВОЛА)

В Средние века шуту позволялось осмеивать решения короля или вельмож — те, как правило, не могли открыто критиковать друг друга. Попробуйте и вы на совещаниях и мозговых штурмах назначать одного человека, который будет неприкосновенным. Пусть он критикует все идеи — так не возникнет ситуации, когда все побоялись покритиковать априори неудачную или бесперспективную идею руководства.

80. МОЗГОВЫЕ ШТУРМЫ И СОВЕЩАНИЯ С ПОМОЩЬЮ МАЙНД-МЭПОВ

Мозговые штурмы очень удобно проводить в программах для построения майнд-мэпов.

В чем удобство майнд-мэпов? В том, что после проведения штурма вы сможете быстро и наглядно представить его результаты.

В большинстве программ есть специальные режимы для проведения мозговых штурмов — мы опишем процесс в Mindjet Mind Manager.

Итак, после того как вы собрали всех участников, создайте новую карту и включите режим Brainstorm. На первом шаге программа предложит вам сформулировать задачу штурма.

На втором шаге начинается основная часть — генерация идей. Как известно, на этом этапе не нужно ни судить идеи,

ни разбивать их по категориям. Все участники излагают свои мысли, модератор фиксирует их — они добавляются в качестве топиков второго уровня в вашей карте.

Наконец, на третьем этапе вы сможете разбить идеи по категориям. Здесь Mindjet предлагает много возможностей.

1. Можно разбить идеи по категориям «сделать», «исследовать», «сохранить на будущее», «удалить».
2. Можно разнести их по четырем квадрантам матрицы Эйзенхауэра («срочно и важно», «важно, но не срочно», «срочно, но не важно», «не срочно и не важно»).
3. Есть и режим «шести шляп Де Боно», и другие варианты разбиения. Вы можете создать и собственные категории.

После того как вы выбрали один из вариантов классификации или предложили свой, обсудите с коллегами все идеи и разнесите их по категориям, а неподходящие удалите.

В итоге у вас получится удобная и структурированная карта для дальнейшей работы над озвученной проблемой.

81. «ПОЧЕМУ, ПОЧЕМУ?», ИЛИ FIVE WHY

Простой и эффективный метод, суть которого — последовательно задавать вопрос «почему» — до пяти раз. Сформулируйте проблему (если она еще не сформулирована кем-то другим, например вашим коллегой) и спросите себя (или коллег), почему она возникла. Когда причины будут перечислены, задавайте

вопрос «почему» в отношении них — и продолжайте процесс до тех пор, пока не докопаетесь до сути.

82. ВЫПЬЕМ ЖЕ...

Говорят, что у трезвого на уме, то у пьяного на языке.

Иногда бокал вина — очень даже неплохая идея для бизнеса.

Попробуйте сделать SWOT-анализ самого себя в состоянии легкого алкогольного опьянения (сразу больше недостатков и плюсов находится!).

Попробуйте после бокала вина поработать над документами или ответственной презентацией — точно пойдет легче!

А некоторые деловые люди специально проводят важные встречи в ресторанах и о делах начинают говорить только после выпитого — обеими сторонами ☺ — бокала.

83. СЖИГАЙТЕ КОРАБЛИ

Есть красивая история про двух военачальников, которые прибегали к необычному методу. Сян Юй в III веке до н. э. сжигал свои корабли, пока солдаты спали накануне сражения с войсками династии Цинь. А испанский конкистадор Кортес повторил это в XVI веке.

Солдаты сражаются яростнее и побеждают, когда им некуда отступить.

Но поведение, которое показали Сян Юй и Кортес, — редкость, ведь большинство людей стремятся сохранять максимум возможностей. Открыть ресторан и сделать в нем спортбар, кафе, пиццерию, паб и еще что-нибудь — и в итоге проиграть конкуренцию специализированному заведению. Встречаться сразу с двумя девушками и оттягивать выбор. Пытаться работать сразу на все

сегменты рынка, чтобы не потерять никого из покупателей.
Отправлять ребенка в шесть спортивных секций.

Сосредоточьтесь на ключевой цели. Дайте публичное обещание, сделайте что угодно, чтобы отрезать себе пути к отступлению. Да, это немного страшно, но очень эффективно.

Говорят, что прокрастинация — чума XXI века. К примеру, у крестьянина в Средние века не было никакой возможности откладывать дела. Если не поколешь дрова, не принесешь воду, не накормишь скот, наступят голод, холод, смерть.

Современные условия прокрастинацию не делают смертельной. Вам останется заставить себя поверить, что откладывать — смерти подобно и другого выхода у вас нет.

84. ЭФФЕКТ ЯКОРЯ

Возможно, вы слышали про импринтинг — открытие Конрада Лоренца, которое сводится к тому, что гусята после рождения привязываются к первому увиденному объекту, принимая его за мать.

Нечто похожее происходит и с людьми. Мы «цепляемся» к первым попавшимся в поле зрения числам и ориентируемся на них при принятии решений. Это убедительно доказали эксперименты Дэна Ариели*, эксперта по поведенческой экономике. Например, студентов просили выписать последние две цифры номера их страхового медицинского полиса. Очевидно, что это совершенно случайное число. Затем их спрашивали, готовы ли они заплатить эту сумму (в долларах) за бутылку вина и несколько других лотов, и предлагали указать максимальную сумму, которую

* Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. С. 44.

они готовы отдать за каждый лот. После чего проводился закрытый аукцион, и лоты отдавались тем, кто указал максимальную цену. После анализа данных выяснилось, что студенты с большим номером страхового полиса называли большие цены, хотя все они полностью отрицали влияние этих цифр на их решение.

Как потребитель вы можете учитывать этот фактор при принятии решений — и помнить, что ваши «рыночные решения» не на 100% рациональны.

А как поставщик/продавец помните, что покупатель может судить о дороговизне/дешевизне товара, отталкиваясь не от издержек, не от реальной его ценности или других факторов, а от «якоря» — первой цены на данную товарную категорию (или даже, как показал эксперимент, случайной цифры).

85. ИЗБЕГАЕМ ПАРАЛИЧА РЕШЕНИЯ

Принятие решений требует серьезных ресурсов.

Возможно, вы слышали про знаменитый «эксперимент с вареньем»*. В продуктовом магазине проводили дегустацию джема и предлагали после нее приобрести банку понравившегося со скидкой.

В эксперименте сравнивались две витрины: на одной было шесть видов джема, на другой — 24.

Витрина с большим выбором ожидаемо привлекла больше людей: 60% остановившихся против 40% у витрины с ограниченным выбором.

Но зато статистика покупок уже не так интуитивно очевидна: 30% посетителей витрины с ограниченным выбором сделали покупку — против 3% посетителей

* Sheena S. Iyengar, Mark R. Lepper. When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // Journal of Personality and Social Psychology. Vol 79 (6). Dec. 2000.

витрины с большим выбором, который, судя по всему, усложняет решения, а не дает нам свободу.

При возможности ограничивайте количество альтернатив, когда принимаете решение, — иначе будет очень нелегко его принять и сравнить все варианты.

86. «НАШИ МАЛЬЧИКИ НЕ МОГЛИ ПОГИБНУТЬ НАПРАСНО»

Если у вас есть два способа добраться из точки А в точку Б: на такси (200 рублей) и на метро (50 рублей) — и вы никак не сможете пойти пешком, то во сколько вам обойдется тот или иной вариант?

Такси обойдется в 150 рублей, а метро — в 0 рублей, потому что 50 вам придется заплатить в любом случае.

Деньги, уже потерянные (или которые будут потрачены в любом случае), не должны приниматься в расчет при принятии решений.

Как говорит Ричард Нисбетт*, «нет смысла есть кислый виноград потому, что вы много за него заплатили». Деньги вам уже не вернуть, и не нужно оправдывать эти расходы.

В экономике этот принцип называется принципом невозвратных издержек и сводится к тому, что, принимая решение, нужно учитывать только будущие прибыли и затраты.

А фраза из названия этого бизнесхака — самый печальный пример невозвратных издержек: когда на войну отправляют новых солдат, потому что те, кто уже погиб, не должны погибнуть зря.

* Нисбетт Р. Мозгоускорители. Как научиться мыслить, используя приемы из разных наук. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 109.

87. РЕЗИНКА

Если вы не можете выбрать между двумя похожими, практически равноценными вариантами, представьте, что находитесь в середине большого резинового жгута буквально между этими вариантами, и спросите себя, что вас держит и какая сторона тянет вас сильнее.

88. ПРАВИЛО 10/10/10

Принимая решение, задайте себе три вопроса:

- как я буду относиться к этому через десять минут?
- как я буду относиться к этому через десять месяцев?
- как я буду относиться к этому через десять лет?

Некоторые решения могут вызывать краткосрочные эмоции, страх, и бывает полезно подумать о том, какие дивиденды они способны принести в долгосрочной перспективе.

Будете ли вы жалеть, что на что-то не решились? Или наоборот?

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

Электронная почта может быть удобным инструментом, а может стать чудовищным пожирателем вашего времени. От нее никуда не деться — это инструмент делового общения № 1, — и лучше пусть работа с ней будет удобной и приятной. Приемы из этого раздела помогут вам тратить на почту минимум времени — и оставлять больше часов на более важные задачи.

89. СОХРАНЯЙТЕ ИСТОРИЮ ПЕРЕПИСКИ

Цитируйте всю историю переписки с конкретным адресатом, потому что у многих людей сотни писем в день и им может быть очень сложно вспомнить, о чем шла речь раньше. Недаром многие деловые люди в своей подписи просят: «Пожалуйста, цитируйте всю переписку со мной».

90. ИЗБЕГАЙТЕ ОТНОСИТЕЛЬНЫХ ДАТ В ПИСЬМАХ

В электронных письмах лучше писать «13.11.2015», а не «послезавтра». Это все-таки не звонок — ваш адресат может прочитать письмо следующим утром или вообще через несколько дней.

91. МЕНЯЙТЕ ТЕМУ С «RE:RE:RE:FW:ТЕМА» НА АКТУАЛЬНУЮ

В результате долгой переписки тема письма может стать такой: «RE:RE:RE:RE:RE:FW:FW:RE:FW:Отчет по продажам».

При этом суть обсуждения уже изменилась и речь идет не о первоначальном вопросе.

В таких случаях меняйте тему на актуальную, даже если продолжаете старую переписку, — адресатам будет проще понять, о чем речь.

92. ПРОВЕРЯЙТЕ ПИСЬМО «НА ДЕНЬГИ»

Если у вас в почте накопилось очень много писем, начинайте с тех, где вопросы «сто́ят дороже всего» с точки зрения вашего бизнеса.

Это могут быть письма:

- от крупных клиентов;
- связанные с большими потенциальными выгодами;
- или потенциальными потерями вашего бизнеса.

Игорь Манн:

Я отмечаю «денежные письма» зелеными флажками (напоминающими доллары).

93. ОФЛАЙН-РАБОТА С ПОЧТОЙ И ЭФФЕКТ ЗЕЙГАРНИК

Ренат Шагабутдинов:

Под онлайн-режимом я принимаю не только работу с интерфейсом почты (когда у вас ящик на одном из почтовых сервисов, например на Gmail, и вы просматриваете почту прямо во вкладке браузера), но и работу с почтовым клиентом (The Bat, Outlook) с автоматической загрузкой писем.

Советский психолог Блюма Зейгарник — одна из основательниц психологического факультета МГУ — сделала в своей известной дипломной работе следующее открытие: незавершенные дела запоминаются гораздо лучше завершенных.

Как не получится не думать о желтом пингвине, если вас попросят о нем не думать, так и невозможно не обращать внимания на иконку, оповещающую о новом письме в Outlook, или на изменившийся заголовок в браузере. Даже если вы не будете открывать и читать письмо, все равно прерветесь и потеряете концентрацию на текущей задаче.

В книге *The Organized Mind* Дэниела Левитина описывается эксперимент, показывающий, что один лишь взгляд в почтовую программу, в которой есть новые непрочитанные сообщения, в среднем на 10 баллов снижает результат последующего теста на IQ.

Именно поэтому проверка почты должна быть отдельной задачей, которая производится несколько раз в день. (Глеб Архангельский рекомендует проверять почту два—четыре раза в день, другие авторы — от четырех

до шести раз. Наш личный опыт: ближе к шести сеансам в день. Ваш показатель будет зависеть от того, насколько срочно вам нужно отвечать на письма и какова значимость электронной почты в вашей деятельности. Если вы, например, PR-менеджер, то вам придется проверять почту гораздо чаще. Но это не значит, что нужно работать с ней в онлайн-режиме.)

Существенный минус веб-интерфейсов — у них меньше возможностей по сравнению с почтовыми клиентами (нет автозамены, правил автоматической обработки писем, условного форматирования — оформления писем в соответствии с их темой, отправителем или содержанием, возможности проводить автоматические массовые рассылки с разными параметрами).

94. ВХОДЯЩИЕ ПО РАСПИСАНИЮ

Отличное дополнение к предыдущему бизнесхаку от Романа Рыбальченко, основателя проекта Roma.net.ua

Воспользуйтесь сервисом для Gmail, который подгружает входящие письма три раза в день: <https://www.batchedinbox.com>.

Вы будете меньше отвлекаться, испытывать меньше стресса и более продуктивно обрабатывать почту.

95. ИЗБАВЛЯЕМСЯ ОТ ВСЕХ НЕНУЖНЫХ РАССЫЛОК В НЕСКОЛЬКО КЛИКОВ — UNROLL.ME

Сервис Unroll.Me позволяет вам увидеть в одном месте список всех рассылок, на которые вы подписались — умышленно или неосознанно (например, забыв убрать галочку при покупке). После просмотра общего списка вы

сможете быстро, в один клик, отписаться от всех ненужных рассылок и тем самым значительно освободить свой ящик.

Кроме того, у вас появится возможность настроить опцию The Rollup и получать одно письмо со всеми рассылками раз в сутки в определенное вами время.

Сервис можно найти по адресу <https://unroll.me>.

96. НАПОМИНАНИЯ ОБ ОТПРАВЛЕННЫХ ПИСЬМАХ — FOLLOWUP.CC

Сервис FollowUp.cc позволяет получать напоминания о письмах, на которые вам не ответили.

Он очень удобен: при отправке письма вам достаточно поставить в скрытую копию адрес 5days@followup.cc, и через пять дней (конечно, вы можете настроить любой удобный интервал и даже сделать повторяющееся напоминание, если вам нужно выходить на связь с каким-то человеком периодически) вам придет напоминание с копией вашего письма. Если вы поставите такой адрес в обычную копию — напоминание придет и вашему адресату.

Сервис можно найти по адресу <https://followup.cc>.

97. GOOGLE INBOX

Рекомендация от Елены Рябикиной, кудесницы мероприятий.

Есть отличный сервис Google Inbox. Он присылает те же самые уведомления и намного удобнее в использовании — не нужно уходить на сторонний сервис, родной интерфейс Google Почты. Одни удовольствия.

Адрес сервиса <https://inbox.google.com>.

Добавим, что в новый интерфейс вы можете попасть прямо из своей почты по ссылке в правом нижнем углу.

Среди преимуществ Inbox:

- отложенная отправка;
- удобная группировка писем, покупок, оповещений;
- напоминания;
- дайджесты из рассылок.

98. НЕСКОЛЬКО ПОДПИСЕЙ В ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ

В Outlook вы можете настроить несколько подписей, сделать одну из них подписью по умолчанию, а другую (другие) использовать в отдельных случаях. Между ними можно моментально переключаться.

Например, это могут быть подписи на разных языках (на русском для внутренней переписки и на английском для переписки с иностранными партнерами) или подписи для аудиторий/сегментов (например, подпись для учеников и слушателей, подпись для коллег и подпись для потенциальных слушателей).

Настроить подписи в Outlook можно так: Файл → Параметры → Почта → Подписи.

Кстати, чтобы научиться навыкам деловой переписки на английском, прочитайте отличную книгу *Kind Regards*^{*}, вышедшую в издательстве «Альпина Паблишер».

99. КАК ОЧИСТИТЬ ПОЧТУ GMAIL ОТ ТЯЖЕЛЫХ ВЛОЖЕНИЙ

У почтовых ящиков Gmail есть ограничения по объему дискового пространства. Это самое пространство может быстро закончиться из-за нескольких десятков-сотен

^{*} Бод Д. М. *Kind Regards*. М. : Альпина Паблишер, 2015.

ненужных или неактуальных писем с большими вложениями.

Их можно быстро найти. Для этого введите в строку поиска `size: ###`, где `###` — размер вложения в байтах. Так, например, оператор `size: 20971520` позволит получить выдачу писем с вложениями от 20 мегабайт.

100. *&^#@*&%\$, ИЛИ НЕПОНЯТНАЯ КОДИРОВКА

Для прочтения писем с непонятной кодировкой воспользуйтесь сервисом «Декодер» от Студии Артемия Лебедева. Интерфейс — проще некуда: просто вставьте текст и нажмите кнопку.

Сервис можно найти по адресу <http://www.artlebedev.ru/tools/decoder>.

101. ПОЧТА С ФИЛЬТРОМ ЭЙЗЕНХАУЭРА

Отличная идея от Михаила Шведа.

Создайте в своем рабочем почтовом ящике несколько папок, соответствующих разделам таблицы Эйзенхауэра. Напомним, что он предложил разделять все входящие дела на четыре категории по критериям их важности и срочности: «важные и срочные», «важные и не срочные», «не важные и срочные», «не важные и не срочные». При первичном ознакомлении с письмом можно вручную переносить его в подходящую категорию. Но лучше автоматизировать этот процесс. Настройте почтовые фильтры таким образом, чтобы письма от начальства автоматически попадали в

папку «важные и срочные», а от подчиненных и коллег — в «важные и не срочные». Информационные рассылки и письма от людей, не влияющих на рабочий процесс, можно автоматически переносить в папку «не важные и не срочные». После этого, проверяя рабочую переписку, вы в первую очередь сможете заняться двумя первыми папками, и только потом, при наличии свободного времени, перейти к письмам, не требующим особого внимания.

102. КОНТРОЛЬ И ЗАКРЫТИЕ ВСЕХ СЕССИЙ В GMAIL

Если вы заходили в свой почтовый ящик с нескольких устройств и не помните, вышли ли из аккаунта, зайдите в раздел «Дополнительная информация» (небольшая ссылка в правом нижнем углу основного окна почты Gmail). В появившемся окне вы сможете увидеть, с каких устройств и когда вы заходили в почтовый ящик и — при необходимости — выйти из всех сеансов (кроме текущего), нажав соответствующую кнопку.

103. ЦИТИРОВАТЬ ВЫБРАННЫЙ ФРАГМЕНТ

В Gmail есть возможность цитировать небольшой фрагмент из письма при ответе.

Активировать эту опцию можно при помощи следующего алгоритма: Настройки → Лаборатория → Цитировать выбранный текст.

После ее активации достаточно будет в любом письме выделить фрагмент и нажать «Ответить», чтобы этот фрагмент был процитирован во вновь созданном письме.

104. ЦЕПОЧКАМ ПРАЗДНЫХ ПИСЕМ — НЕТ!

Итак, вы попали в копию групповой переписки — в масштабах отдела или компании... Идет обсуждение какого-то нерабочего вопроса или празднование успеха — так или иначе, письма «не по делу» и множатся с каждой секундой.

Такие цепочки можно игнорировать, и сделать это несложно.

- В Gmail нужно нажать на кнопку «Еще» (More) в верхней части окна и выбрать в выпадающем меню «Игнорировать». Теперь письма сразу будут отмечаться как прочитанные.
- В Outlook нужно нажать на кнопку «Пропустить» (Ignore) на вкладке «Главная» (Home). Можно пользоваться и сочетанием клавиш Ctrl + Del.

В обоих случаях можно изменить свое решение, если вы захотите вновь читать цепочку.

105. ШАБЛОНЫ

Тут все просто: если вам периодически приходится отправлять однообразные, регламентированные письма, в которых одинаковые адресаты, тема и тело письма (за исключением некоторых переменных), то стоит воспользоваться именно шаблоном.

В Outlook

Подготовьте стандартную форму письма с адресатом, темой и текстом, который не будет меняться.

Далее нажмите Файл → Сохранить как → Шаблон Outlook и придумайте название для шаблона.

Теперь вы можете вызвать шаблон следующим образом:

Создать элемент → Другие элементы → Выбрать форму → Шаблоны в файловой системе → В списке файлов выбираете нужный шаблон.

В Gmail

Сначала нужно активировать следующую опцию:

Настройки → Лаборатория → Шаблоны ответов.

В правом нижнем углу в окне с новым письмом нажмите на кнопку со стрелкой — в выпадающем списке появится пункт «Шаблоны».

Подготовьте шаблонный ответ и сохраните его с помощью этой опции — и в будущем вы сможете вставлять его в сообщения одним щелчком.

106. ЗАДЕРЖКА ОТПРАВКИ В OUTLOOK

Письмо можно отправлять не сразу, а отложить отправку до указанного срока.

Для этого нужно нажать на кнопку «Задержка доставки» в разделе «Параметры» на ленте инструментов во время редактирования письма.

Когда это нужно?

1. Если мгновенный ответ нежелателен.
2. Если необходимо распределение вашей рабочей нагрузки (разобрать всю почту за один раз, но не получать все ответы одновременно) или нагрузки руководителя/коллеги (например, вы можете отложить отправку на один-два дня, чтобы коллега не получал письмо в первый день после отпуска, если оно не срочное).
3. Могут быть и другие частные случаи.

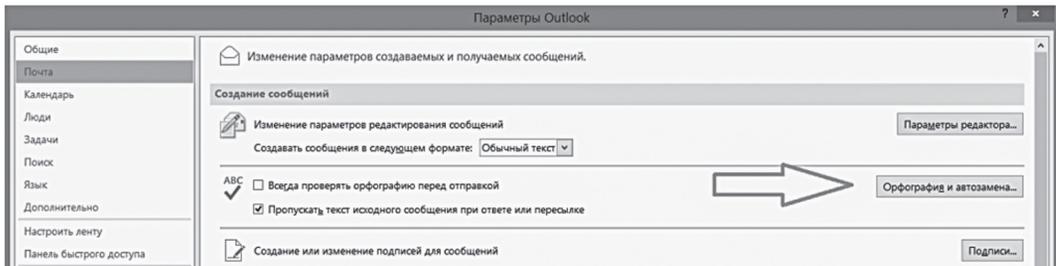
107. АВТОЗАМЕНА В OUTLOOK

Автозамена экономит очень много времени. Если вы регулярно используете в своих письмах одни и те же выражения и фразы («Коллеги, добрый день», «Спасибо за ваше письмо», «Всего доброго» и т. д.), то стоит настроить для них автозамену. Пусть при вводе первых букв выражения в теле письма Outlook будет автоматически заменять их полным выражением:

- вд → Всего доброго!
- *Отв → Я обязательно отвечу на ваше письмо в течение двух дней;
- Eml → vash_email@vash_domen.ru

Естественно, вы можете настроить любые сочетания — это не обязательно должны быть первые буквы слов из выражения.

Для того чтобы настроить автозамену, откройте параметры Outlook, выберите раздел «Почта», нажмите на кнопку «Орфография и автозамена»:



В появившемся окне нажмите на кнопку «Параметры автозамены» и далее в пункте «Заменять при вводе» укажите краткие версии выражений и их расшифровки.

После ввода каждого нового сочетания нажимайте кнопку «Добавить».

Теперь при вводе кратких сочетаний в теле письма у вас будут автоматически появляться полные выражения.

108. БЫСТРЫЕ БЛОКИ OUTLOOK

Быстрые блоки напоминают автозамену, но в отличие от нее позволяют вставлять сразу целые абзацы (блоки) текста в письмо. А от шаблонов они отличаются тем, что вызываются гораздо быстрее — не нужно совершать лишних кликов.

Выделите в теле любого письма абзац (или несколько абзацев), который вам приходится часто вставлять в свои сообщения. Можно для этого создать новое письмо, если под рукой нет подходящего.

Перейдите в раздел «Вставка» на ленте инструментов, нажмите на кнопку «Экспресс-блоки» и нажмите в выпадающем меню кнопку «Сохранить выделенный фрагмент в коллекцию экспресс-блоков».

После этого в диалоговом окне введите имя нового экспресс-блока.

Отныне при вводе этого имени у вас будет всплывать подсказка, после появления которой достаточно нажать Enter, чтобы ввести весь сохраненный текст целиком и не печатать его вручную.

КОМАНДИРОВКИ

Как добраться до места назначения и не устать от дороги так, что уже ничего не захочется? Как питаться, заниматься спортом и поддерживать себя в форме в поездках, когда город незнаком, а много инвентаря с собой не взять?

В этот раздел вошли бизнесхаки, которые помогут вам работать в командировках так же продуктивно, как дома. Своими советами с нами поделились несколько бизнес-тренеров, которые очень много путешествуют.

109. ВО ВТОРНИК ДЕШЕВЛЕ

Полезный совет от Елены Жадановой — бизнес-тренера и директора по маркетингу АО «Просвещение». Елена прислала нам сразу десять бизнесхаков, дополнений или комментариев. Большое спасибо!

Заказывайте билеты на самолет во вторник. Многие авиакомпании пересчитывают цены именно в ночь со вторника на среду.

Кроме того, заходите на сайты авиакомпаний и на сайты-агрегаторы по поиску билетов и отелей в режиме инкогнито (этот режим доступен во многих браузерах), не входя в личный кабинет. Цена может значительно снизиться (мы проверяли: вплоть до двукратного снижения).

110. ИЗУЧАЕМ ГОРОД

На всякий случай напомним об известных и простых источниках информации в поездках: сайт Tripadvisor и приложение Booking.com (если вы бронировали отель через него, то сможете загрузить бесплатный путеводитель с офлайн-картами и обозначенными на них достопримечательностями, ресторанами, музеями и т. д.).

*Елена Жаданова:
Планируя командировку в другой город, изучите информацию о нем. Ваших партнеров приятно удивит, что вам знакомы особенности региона. А также найдите время на посещение хотя бы одной достопримечательности.*

111. ПОДГОЛОВНИК-ПОДУШКА

Во многих современных самолетах «крылья» подголовника складываются, о чем знают далеко не все. Если вы летите на таком самолете, зафиксируйте эти «крылья» в удобном

положении — и сон будет более комфортным. Как правило, подголовник достаточно жесткий, чтобы поддерживать голову, и его можно использовать как подушку.

112. ПЕРЕВОДИМ ВЫВЕСКИ

Установите на смартфон одно из приложений, переводящих текст прямо с камеры, — и у вас не будет проблем с чтением вывесок и указателей на иностранных языках во время поездок (увы, далеко не все надписи дублируются на английском — да и английский знают далеко не все).

Например, для перевода текста при помощи камеры подойдет приложение «Переводчик Google».

113. TRIPIT ДЛЯ КОМАНДИРОВОК И ПОЕЗДОК

Бизнесхак от Романа Рыбальченко.

В TripIt можно внести все перелеты, данные о гостинице, встречи и нужную информацию в поездке.

Можно выдать доступ ассистенту и коллегам. Можно настроить автоматический поиск бронирований из почты. Адрес сервиса <https://www.tripit.com>.

114. ТУМИСТ

*Игорь Манн:
Я много лет ходил с порт-
фелем, а потом плавно
перешел на рюкзаки. И уже
больше десяти лет я пользуюсь
только рюкзаками Timi.
Я с рюкзаком всегда и везде,
как турист — только
я тумист.*

Попробуйте тоже найти свой бренд — рюкзаков сейчас очень много.

Главные требования:

- защитный карман для ноутбука;
- много разных отделений и кармашков;

- легкий сам по себе;
- спина проветривается;
- надежная фурнитура, которая не бренчит.

Поверьте, после портфеля и сумки — другое качество жизни.

115. ИДЕАЛЬНЫЙ РЮКЗАК ДЛЯ ПОЕЗДОК (AG SPORTBAGS)

Документы в таком портфеле не мнутся (у отделения для документов жесткие стенки), очки в безопасности (футляр достаточно жесткий), ноутбук — тоже. Кроме того, прямо на рюкзаке есть чек-лист с необходимыми вещами — не забудете ничего важного. В таком рюкзаке каждая вещь, визитка, книга и документы на своих местах — вы не станете тратить время на поиск.

У него есть один минус — цена. Приобретался он еще при курсе евро образца 2014 года — и тогда она была совсем другой...

Подробнее о рюкзаке можно прочитать по ссылке <http://goo.gl/nqbho9>.

Ренат Шагабутдинов:
Я рекомендую рюкзаки фирмы AG Sportbags для командировок и любых поездок.

В моем рюкзаке три отделения — бизнес, ноутбук и одежда.

Внутри этих основных отделений есть множество мелких — для билетов на самолет, паспорта, ключей, визитных карточек, документов формата А4, очков, предметов гигиены, книг и т. д.

116. ГРАНОЛА И СТЕВИЯ

Этот бизнесхак прислал Алексей Капуста — руководитель Института Адизеса в Украине, консультант, мастер «Бюро спикеров Игоря Манна». Благодарим Алексея.

В командировках очень сложно поддерживать режим питания. Чаще всего приходится довольствоваться аэропортовой/самолетной/вокзальной и всякой другой не самой вкусной и полезной кухней. На конференциях

ты становишься заложником кофе-брейков и ланчей, в незнакомом городе зачастую обходишься тем, что готовят в гостинице.

Что делать?

Победить убийственное влияние командировочной еды на ваш организм полностью, скорее всего, не удастся, но радикально сократить можно.

Мой маленький лайфхак называется «Гранола и стевия». Не спешите гуглить, что означают эти два «исконно русских» слова. Я вам сейчас расскажу.

Гранола — это вкусная и полезная запеканка из орехов, овсянки, ягод и сухофруктов. Связывающим элементом такой запеканки обычно выступает мед. После приготовления плитка гранолы, изначально размером с противень вашей духовки, разрезается на батончики, хранится и используется бесконечно долго.

Рекомендую делать самому дома, процесс готовки занимает минут пятнадцать (имеется в виду та часть процесса, когда работаете вы, а не духовка). А духовке (без вашего присутствия) придется поработать еще около получаса.

Вот вам самый простой рецепт: овсяные хлопья, миндаль, семечки подсолнуха или тыквы, мед, растительное масло, соль и сушеные ягоды смешиваете (точные пропорции не даю, сам я делаю на глаз). Застилаете противень бумагой для выпечки. Разогреваете духовку до 160 градусов. Выкладываете массу слоем около сантиметра высотой. Отправляете в духовку на 20–30 минут. Даете остыть. Разрезаете на батончики.

Почему это хорошо?

1. Вы контролируете состав, а значит, для вас в этом блюде не будет никаких сюрпризов.
2. Это здоровый перекус, который даст вам энергию, снизит аппетит и не позволит переесть. Иногда

гранола может служить заменой приема пищи. Конечно, я не рекомендую вам заменять батончиком гранолы полноценный обед, хотя иногда это тоже оправдано. Многие лекторы вообще воздерживаются от обеда, потому что после обеда энергия становится ощутимо меньше, чувствуются вялость и сонливость, и это передается аудитории. Батончик гранолы в этом случае, конечно же, лучше, чем полный отказ от обеда.

3. Чрезвычайно практично в подготовке, перевозке и собственно поедании.

Стевия

Доказано, что нашему организму не нужен белый сахар-рафинад. Да и вообще не нужен сахар в тех количествах, которые мы потребляем. Но чем заменить привычный кубик или ложку сахара, без которых черный кофе совсем не мил?

По признанию большинства диетологов, лучший натуральный сахарозаменитель — экстракт стевии, растения с очень сладкими листьями, которое растет в Латинской Америке, в основном в Парагвае и Бразилии. Экстракт стевии имеет практически нулевое количество калорий и совершенно безвреден для организма.

Десяток таблеток стевии должны быть у вас всегда под рукой. Без чего вы никогда не выходите из дому? Нет, речь идет не о вашем любимом айфоне — боюсь, что столь универсального чехла для него еще не придумали. Речь идет о вашем бумажнике, а именно об отделении для монет. Именно там у меня всегда есть маленький пакетик с таблетками стевии, которую я добавляю в кофе, тем самым уменьшая потребление сахара.

117. КОШЕРНОЕ. ИЛИ ФРУКТОВОЕ

Еще один совет от Елены Жадановой.

Заказывайте в полете кошерное или фруктовое меню, его качество редко подводит.

Заказать особый тип питания, как правило, можно заранее на сайте авиакомпании при бронировании или в любое время после него. Кстати, тогда вы получите его раньше, чем остальные пассажиры свой стандартный рацион ☺.

118. БЕГ И ВЕЛОСИПЕД В ПОЕЗДКЕ

Вы едете в незнакомый город на несколько дней и хотите поддерживать себя в форме?

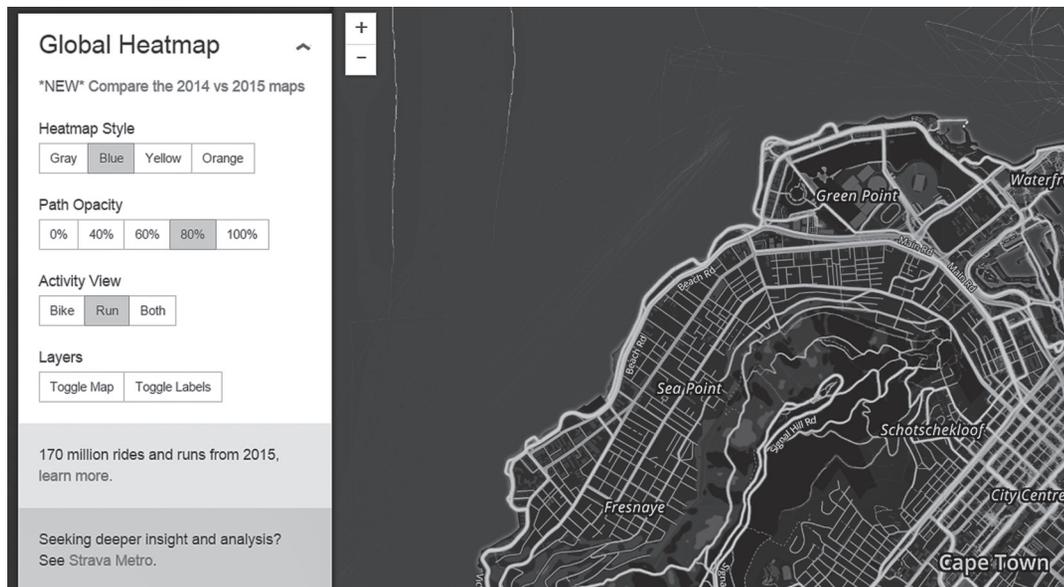
Самый простой и доступный способ — это бег. Вам нужно минимум вещей (легкая беговая форма и кроссовки, которые пригодятся и для прогулок в свободное от работы время — в беговой обуви меньше устают ноги). И кроме того, вы не будете зависеть от оборудования отеля (не понадобятся оборудованный фитнес-зал и бассейн).

Но где бегать в незнакомом городе? Какие-то маршруты могут быть неудобны (плохое покрытие), какие-то некрасивы (промышленная зона), а какие-то опасны (неблагополучный район, нет освещения или много пересечений с автомобильной дорогой).

Пользуйтесь инструментом Strava HeatMap, чтобы узнать, где бегают местные любители активного отдыха. Strava HeatMap — это интерактивная карта, на которой отображается, по каким улицам больше всего бегают пользователи сервиса Strava.

Сайт сервиса <http://labs.strava.com/heatmap>.

*Ренат Шагабутдинов:
Перед ультрамарафоном
Comrades в ЮАР я отдыхал
в Кейптауне. Благодаря
сервису Strava удалось выяс-
нить, что местные жители
бегают по набережной Sea
Point — с видом на Атлан-
тический океан.*



Кстати, сервис показывает и наиболее любимые у велосипедистов маршруты — это может помочь, если вы берете двухколесный транспорт напрокат. HeatMap одинаково хорошо работает что в Кейптауне, что в Будапеште, что в любом другом городе — проверено.

P. S. А самые удобные кроссовки для поездок, по моему скромному мнению, — Nike Flyknit Free 4.0. Они очень гибкие и сворачиваются вдвое, не занимая много места в чемодане. Кстати, они же подойдут для вечерней прогулки по городу (в теплое время года) — это мягкая и удобная модель. У других производителей тоже есть модели, которые хорошо складываются и занимают мало места.

P. P. S. Если же вы бегаєте много и серьезно подходите к подбору обуви для бега, воспользуйтесь сервисом Runner's World Shoe Advisor*.

* <http://www.runnersworld.com/shoeadvisor>.

Алексей Капуста, автор предыдущего бизнесхака, делится своим опытом:

«Бег — практически универсальный способ для поддержания физической формы, доступный путешественнику типа меня. Боевой набор, который теперь практически постоянно находится в моем рюкзаке: кроссовки, носки, шорты, футболка. Плюс браслет, меряющий пульс, айфон для записи и для воспроизведения музыки и наушники. Осенью по погоде к этому набору добавляется флиски и ветровка, шорты заменяются на тайтсы.

Сейчас бег для меня превратился уже не только просто в активность для поддержания формы, но и в своего рода игру — на каждой пробежке я фотографирую интересные места и выкладываю фото в Instagram с тегом #toppingup. За последний месяц у меня в ленте появились Днепрпетровск, Уфа, Санкт-Петербург, Кишинев, Турция (район Кемера—Анталии), завтра собираюсь побегать во Львове».

119. СЕМЬ МИНУТ НА ФИТНЕС

Алексей Капуста делится своим бизнесхаком.

Существуют программы интервальных тренировок на семь минут, которые нагружают разные группы мышц и не требуют никакого оборудования — достаточно секундомера или мобильного приложения и стула в номере гостиницы. Установите приложение на смартфон (их очень много, ищите по словам «7 minutes» в магазине приложений) или возьмите несколько готовых программ из книги «7 минут на фитнес». Такие тренировки можно провести даже в поездке с очень напряженным графиком.

Они подойдут и для того, чтобы сделать перерыв между часовыми «рабочими блоками» и размяться. Если, конечно, у вас есть возможность делать упражнения в офисе или же

вы работаете дома. «Каждый из нас знает, как правильно и полезно делать утреннюю гимнастику. Но... положи руку на сердце, многие ли делают ее регулярно?

Почему? Мой ответ — скучно.

Вот представьте себе, что каждое утро к вам домой приходит хорошо сложенный фитнес-тренер в сексуальной спортивной форме (пол этого тренера выберите сами) и предлагает сделать вместе 15-минутную разминку. Вы бы отказались? Вот и я об этом же.

Нет, я сейчас не про эскорт-сервис.

Для меня прекрасным способом разнообразить свою утреннюю фитнес-жизнь стала группа программ на iPad от Runtastic. Например, одна из них называется ABS-workout. Прелесть этой группы программ в том, что с вами занимается некий анимированный персонаж (выбора пола, увы, нет, мне приходится заниматься с мужчиной), который: а) задает темп; б) отсчитывает количество повторов; в) показывает правильную технику выполнения упражнения.

Итак, надеваете спортивную форму, которую возите с собой для бега, падаете на ковер рядом с кроватью в вашем гостиничном номере, включаете айпад (думаю, что для айфона это тоже существует) и вперед! Комплекс длится не больше 15 минут. Прекрасно работает как перед пробежкой, так и в дни, когда пробежка не удастся (например, когда на улице минус 15). Проверено».

120. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Бизнесхак от нашего читателя Павла Фаткулина из Старого Оскола. Спасибо!

В случае частых командировок старайтесь по максимуму использовать программы лояльности авиакомпаний —

Игорь Манн:

Добавлю, что основные преимущества программ лояльности, на мой взгляд, — два бонуса: возможность получить номер более высокого класса в отеле и попасть в бизнес-зал в аэропорту, где можно продуктивно поработать или отдохнуть.

«Аэрофлот Бонус», S7 Priority, Miles and More и т. п. Это поможет накопить мили, которые потом в отпуске можно будет обменять на билет или повысить экономкласс до бизнес-класса. Для поездов существует программа «РЖД Бонус». Также не стоит пренебрегать программами лояльности гостиниц — кэшбэк 10% за проживание на сайте gostinets.com, Hilton HHonors, Kempinski Discovery, проката авто — Hertz #1Club и другими.

121. ЧАСЫ ПИК В ГОСТИНИЦАХ

Этот бизнесхак тоже предложил Павел Фаткулин.

Во время командировок не выписывайтесь из гостиницы между семью и девятью часами утра и не заселяйтесь между четырьмя и семью часами вечера, потому что в эти часы все выселяются и заселяются.

122. БИЛЕТЫ НА ВСЕХ

Этот и следующие два бизнесхака нам прислал Борис Наумов из Екатеринбурга.

Очень часто на предприятии приходится заказывать билеты на группу лиц. Обычно это делает секретарь (или офис-менеджер). Затем приходится каждому отдельно рассылать электронные билеты и ваучеры на гостиницу. Удобно создать общий блокнот в Evernote. Создать заметку с электронными билетами. Каждый сам распечатает себе билет и ваучер. И всегда у всех под рукой.

123. ИМПРОВИЗИРОВАННЫЙ УТЮГ

Быстро и без хлопот можно погладить рубашку или пиджак в гостинице, если повесить изделие на плечики, разместить в ванной комнате и ненадолго включить горячую воду через лейку, создав эффект парилки. Отпаренная рубашка будет выглядеть так же, как после утюга.

124. НА КАКОМ САМОЛЕТЕ ПОЛЕТИМ?

Вам предстоит командировка или поездка в отпуск — и вы хотите знать, какие самолеты у разных авиакомпаний представлены на интересующем вас маршруте? Воспользуйтесь сервисом seatguru.com — достаточно внести ваш маршрут, чтобы ознакомиться с типом судна и даже расстоянием между креслами:

HIDE DETAILS	 Average	G-Factor: Like It	7.0
Outbound	Sun 22 May	Moscow to Saratov —Nonstop	1h 30m
 Saratov Airlines Flight 759	Depart 08:35 Arrive 10:05	DME Domodedovo Airport RTW Saratov Airport	1h 30m
Economy Embraer ERJ-190 687 km			
 Seat Pitch 32.5" (82 cm)			

Ну а если вы хотите получить более подробную информацию для выбора перевозчика — вам на сайт airlines-inform.ru: здесь есть отзывы обо всех российских и международных аэропортах, авиакомпаниях, самолетах. Можно прочитать и подробные фотообзоры перелетов — чтобы понять, сервис какой авиакомпании привлекательнее на том или ином маршруте, насколько удобно добираться из аэропорта до города и т. д.

125. КОМПРЕССИЯ (ДЛЯ ДОЛГИХ ПЕРЕЛЕТОВ)

Спортсмены используют компрессионное белье (гетры, шорты, рукава, футболки) не только для соревнований и восстановления после тяжелых тренировок, но и при долгих перелетах.

Даже если вы не занимаетесь спортом, но часто и далеко летаете, компрессионные гетры вам пригодятся — ноги будут меньше затекать в полете, и по приезде вы почувствуете себя лучше.

126. ТОЛЬКО РУЧНАЯ КЛАДЬ

Путешествуя с ручной кладью, вы получаете несколько преимуществ:

- экономите время до и после полета;
- не останетесь без багажа в командировке;
- не рискуете столкнуться с неожиданными переплатами — если будете лететь лоукостером или по билету с платным багажом.

Путешествовать с ручной кладью могут и женщины ☺. Прочитайте, как это делает Инна Кузнецова (автор книг «Вверх»* и «Месяц в небе»**), регулярно совершающая поездки по работе), в ее блоге <http://karial.livejournal.com/214629.html>.

* Кузнецова И. Вверх! Практический подход к карьерному росту. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

** Кузнецова И. Месяц в небе. Практические заметки о путях профессионального роста. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ПРЕЗЕНТАЦИИ И ВЫСТУПЛЕНИЯ

Игорь Манн очень часто выступает перед разными аудиториями и использует несколько проверенных бизнесхаков. Кроме того, своими приемами с нами поделились коллеги.

127. СМЕРТЬ ЧЕРЕЗ POWERPOINT

Посмотрите ставшую культовой презентацию «Смерть через PowerPoint (и как от нее спастись)» Алексея Каптерева: <http://goo.gl/VfiOep>.

Она позволит избежать главной проблемы, возникающей у большинства авторов презентаций: создания «слайдоментов», то есть слайдов-документов с большими объемами текста, которые приходится читать.

Не убивайте презентацию! Используйте слайды в качестве иллюстраций к вашей речи, а не как шпаргалку для чтения.

Когда вы просматриваете готовую презентацию, задавайте себе вопросы в отношении каждого слайда:

- 1) можно ли что-то с этого слайда удалить?
- 2) какую задачу решает этот слайд?

128. КАК ВЫУЧИТЬ ДОКЛАД

Этот бизнесхак (и еще два для других разделов книги) нам прислал Андрей Пометун — маркетер с 15-летним стажем, основатель агентства Task & Solution Marketing (<http://taskandsolution.com>).

Если выступление нужно не для галочки, а для достижения четких целей, то вы не можете себе позволить выражаться путано или расплывчато. Нельзя упустить важные моменты выступления.

Чтобы сразить слушателей наповал, используйте диктофон в телефоне для подготовки к выступлению — проговорите и запишите свой доклад.

Может быть, вы потратите на подготовку больше времени. Но так вы убьете сразу трех шустрых зайцев, которые регулярно убегают от выступающих.

1. Отрепетируете свою речь: найдете удачное вступление, отточите формулировки аргументов, избавитесь от сложных словесных конструкций, свяжете отдельные части доклада в единый текст. Подозреваю, что этого не делают 99% докладчиков, надеясь на способность импровизировать. Но лучшая импровизация получается из отрепетированных элементов.
2. Точно впишетесь в тайминг. Прочитав свой текст вслух от начала и до конца, вы поймете, сколько времени вам нужно. Выбросите лишнее или добавьте недостающее.
3. Выучите свой доклад наизусть. Запись в диктофоне позволит вам прослушать себя неограниченное количество раз — до тех пор, пока вы не начнете рассказывать синхронно с записью.

Потом эта диктофонная запись может стать учебным материалом, подкастом, презентационным роликом.

129. КАК СЛЕДИТЬ ЗА ВРЕМЕНЕМ СОБСТВЕННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Бизнесхак от Максима Дорофеева.

Во время репетиции посмотрите, сколько времени требуется на каждый слайд. Затем в углу каждого слайда добавьте маленькие кружочки (заметные только вам) с анимацией исчезновения через 15 секунд и запуск анимации после исчезновения предыдущего кружочка. Получается своеобразный прогресс-бар.

Если слайд на 1 минуту, то в углу вы увидите 4 кружочка. Осталось 2 — у вас 30 секунд.

Во время выступления вы можете волноваться и неадекватно ощущать течение времени. Исчезающие кружочки помогут вам контролировать ситуацию.

130. РЕЖИМ ДОКЛАДЧИКА

Это очень удобный инструмент для проведения презентаций, встроенный в PowerPoint (режим докладчика) и Keynote (монитор докладчика).

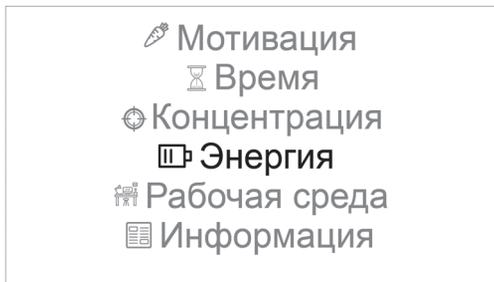
В режиме докладчика вам видны следующие слайды, ваши заметки и таймер — на экране вашего компьютера. Аудитория же видит только сам слайд на другом мониторе или экране.

*Елена Жаданова:
Если работаете в Keynote,
используйте Toolbox for
Keynote с великолепными
шаблонами слайдов.*

131. НА КАКОМ МЫ ЭТАПЕ?

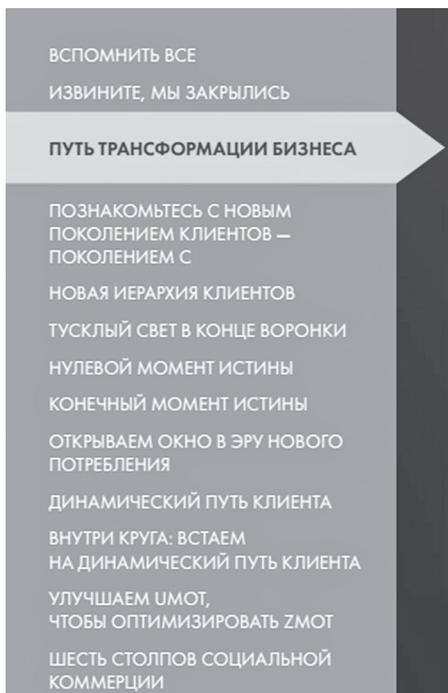
Слушателям нравится, когда они понимают, на каком этапе презентации находятся. Добавьте в «заглавные» слайды разделов или на каждый слайд презентации шкалу прогресса, которая поможет им в этом. Особенно важно это учесть, если у вашего выступления сложная структура и много разделов.

Вот пример такой «шкалы».



Хорошая аналогия из мира книг — колонтитулы. Правильные колонтитулы помогают читателю ориентироваться в книгах со сложной структурой — об этом много раз писал известный книговед Аркадий Мильчин.

Кстати, иногда в книгах сам автор решает помочь читателю и добавляет «шкалу прогресса», как в презентациях.



132. ПРИЕЗЖАЙТЕ ПОРАНЬШЕ

Если у вас есть такая возможность — приезжайте на место выступления пораньше и пообщайтесь с участниками мероприятия. Во-первых, вы сможете освоиться на месте и почувствовать себя по-хозяйски (большинство участников будут приходить к вам, а не вы к ним — это

важный психологический момент), во-вторых, у вас в аудитории уже будут знакомые, к которым вы сможете обращаться во время выступления. Это тоже добавит уверенности.

133. СЕРВИСЫ ДЛЯ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ДАННЫХ

Если вы хотите подготовить хорошую инфографику для своей презентации — воспользуйтесь одним из этих сервисов.

- PikToChart — сервис для создания инфографики с большим количеством шаблонов: <http://piktochart.com>.
- Timeline JS — бесплатный сервис для создания «таймлайнов»: <http://timeline.knightlab.com>.
- Easel.ly — один из самых простых сервисов для создания инфографики: <http://www.easel.ly>.
- Quadrigram — платный сервис (есть trial-доступ) для создания сложных и детализированных диаграмм и инфографики: <http://www.quadrigram.com>.

Помимо онлайн-сервисов имеются и стационарные программы. Например, Smart Draw — в ней можно создавать красивые и наглядные схемы, матрицы и описания бизнес-процессов.

134. ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА МЕТОДОВ ВИЗУАЛИЗАЦИИ

Но как выбрать подходящий шаблон или график? Здесь вам может помочь «Периодическая система методов визуализации», доступная по ссылке <http://goo.gl/hxoJnC>.

Подавляющее большинство методов визуализации разбито на шесть категорий. Каждый метод проиллюстрирован примером. Таблица доступна только на английском, но для понимания многих примеров знание языка не обязательно.

135. СЕРВИСЫ С БЕСПЛАТНЫМИ ФОТОГРАФИЯМИ И ИКОНКАМИ

Большинство фотографий защищены авторским правом, но есть и бесплатные сервисы, на которых вы сможете подобрать материалы для своей презентации.

- Free Photos: <http://www.freedigitalphotos.net>.
- Free Images: <http://www.freeimages.com>.
- Freerange: <https://freerangestock.com>.
- Free Photos Bank: <http://freephotosbank.com>.
- iStock: <http://www.istockphoto.com/ru>.

А на сайте Noun Project можно найти тысячи простых иконок для обозначения чего угодно. Адрес проекта — <https://thenounproject.com>.

Еще несколько похожих проектов.

- Icons8: <https://icons8.com>.
- SmartIcons: <https://smarticons.co>.
- IcoMoon: <https://icomoon.io>.
- Flaticon: <http://www.flaticon.com>.

136. СМОТРИМ TED

Выступления TED доступны на сайте конференции (<http://www.ted.com>).

Для многих роликов есть русский перевод и почти для всех — русские субтитры.

Смотрите хотя бы несколько роликов в неделю, и тогда:

- вы научитесь правильно выступать;
- поймете, как лучше оформлять слайды;
- получите много полезной информации;
- будете параллельно учить английский.

Если не знаете, с чего начать, посмотрите на список самых популярных выступлений: <http://goo.gl/KUMfKH>.

137. ИСПОЛЬЗУЙТЕ РЕКВИЗИТ

Как известно, если в первом акте на стене висит ружье...

Возьмите на презентацию реквизит — какой-то предмет, связанный с темой выступления. Пусть он лежит на столе и ждет момента, когда вы сможете его показать и использовать в качестве примера в своем рассказе.

Реквизит будет интриговать слушателей, а его использование позволит больше вовлечь их в презентацию.

138. «У ВАС ДЕСЯТЬ МИНУТ»

Бывает, придешь на ранее согласованную встречу с клиентом, которая должна длиться час.

А клиент вам неожиданно заявляет: «У вас десять минут».

Что делать?

Не комкайте свою получасовую презентацию — лучше подготовьте ее заранее в формате печка-куча или Ignite!

Печка-куча — это 20 слайдов, которые нужно показать за 6 минут и 40 секунд — на каждый слайд у вас всего 20 секунд.

Ignite! — формат еще динамичнее.

В нем у вас всего 20 слайдов и 15 секунд на каждый.

Готовить такие презентации непросто, но смотрят ее не отрываясь! (Сказать «затаив дыхание» преувеличением не будет.)

139. БУТЫЛКА ВОДЫ

Берите с собой одну-две бутылки воды или просите позаботиться об этом организаторов мероприятия. Во-первых, вам в любом случае нужно много пить во время выступления (мы теряем больше жидкости, чем может казаться). Во-вторых, если вы вдруг потеряете нить своего повествования или из аудитории поступит неожиданный вопрос, вы сможете выиграть несколько десятков секунд, пока будете неспешно открывать бутылку, наливать воду в стакан и пить ее.

140. ЕСЛИ ПРОПАДАЕТ ГОЛОС

Еще одна уловка от Максима Дорофеева.

Если чувствуете, что посреди выступления у вас пропадает голос, першит в горле или вы «пускаете петуха», прижмите подбородок к груди (как боксер) и некоторое время поговорите так. В этом положении вы меньше нагружаете голосовые связки.

HR, НАЕМ И УВОЛЬНЕНИЕ

Находите лучших кандидатов и отсеивайте неподходящих вовремя, помогайте новичкам адаптироваться и обучайте команду без лишних затрат.

141. НИЧЕГО ЛИЧНОГО, ТОЛЬКО БИЗНЕС

Своим опытом и лайфхаками (этот и следующие три) делится HR-менеджер МИФа Римма Дмитриева.

Не стоит входить в положение кандидата — в смысле не надо ломать свой алгоритм подбора (иногда мы даем кандидатам пробные проекты, но бывает, что они просят нанять их раньше, так как им не на что жить и они уже уволились и т. д.) — это всегда плохо заканчивается, к сожалению.

142. КЕЙСЫ, А НЕ СТАНДАРТНЫЕ ВОПРОСЫ

Каждый нанимающий менеджер имеет в арсенале много примеров. Это дает возможность увидеть человека «в деле», а не слушать его социально ожидаемые ответы. Очень показательно.

Римма Дмитриева:
На интервью я предлагаю много кейсов. Кейсы — это ситуации, с которыми кандидат будет ежедневно сталкиваться в работе.

143. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Важно, чтобы у человека были не столько ПК — профессиональные компетенции, сколько ФК — фундаментальные компетенции (результативность, ответственность, интерес к делу, парадигма «победа—победа»).

Мы считаем, что если человек умный, адекватный, берет на себя ответственность и у него горят глаза, то есть он «наш» по фундаментальным компетенциям, то ПК мы можем его научить.

Безусловно, это касается не абсолютно всех случаев — на некоторые позиции нужны готовые эксперты.

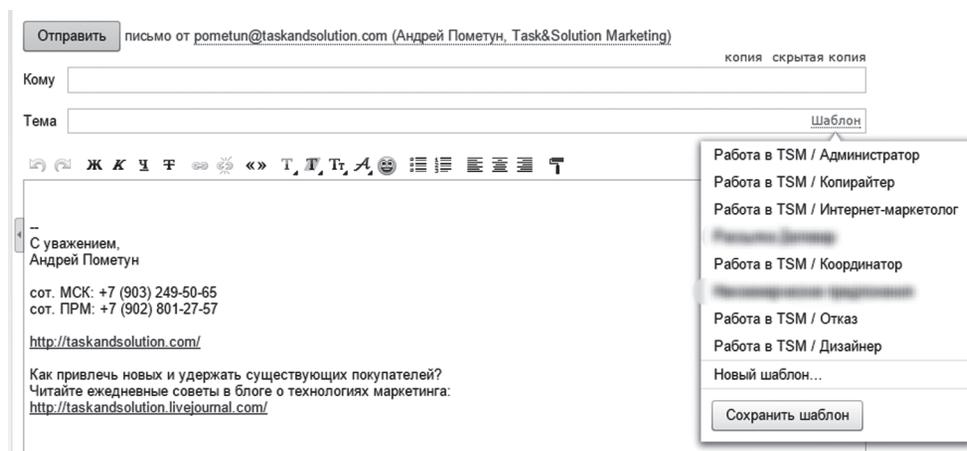
144. МУХА, КОТОРАЯ ПРЕВРАТИТСЯ В СЛОНА

Если на интервью вас смущает малейшая деталь — в работе она превратится в огромного слона. Хороший тест — не всегда показатель, что кандидат наш.

145. КАК БЫСТРО ОТСЕЯТЬ ЛЕНТЯЕВ

Еще один бизнесхак от Андрея Пометуна (см. также «Как выучить доклад»).

Чтобы сократить время на изучение кандидатов, создайте в почте готовые шаблоны с тестовыми заданиями:



Не тратьте время на изучение поступившего резюме — в нем можно написать все что угодно. Вам нужен сотрудник, способный не составлять красивые резюме, а «взять и сделать». Работа сведется к трем шагам:

- 1) открыть резюме, чтобы скопировать адрес;
- 2) открыть нужный шаблон, вписать имя, дату исполнения;
- 3) отправить и забыть про резюме, пока не получите ответное задание.

Если человек не сделает задание, когда он ищет работу, то он не будет выполнять ваши задания и когда станет вашим сотрудником. Такие вам не нужны.

Подготовьте для кандидатов задания, которые проверят их рабочие навыки. Эти задания должны соответствовать двум требованиям:

- нельзя давать коммерческие задания, иначе кандидат решит, что его используют;
- задания должны проверять способности, нужные на этой вакансии.

146. НАБИРАЙТЕ СОТРУДНИКОВ ТАК, СЛОВНО ВЫ НАБИРАЕТЕ ИХ В КОМАНДУ ЭКИПАЖА МКС

Этот и следующие два бизнесхака (а также один бизнесхак для раздела «Мотивация и управление») нам прислала Ирина Шамина, исполнительный директор проекта 1PS.ru. Спасибо!

Вам с этими людьми лететь до Марса, и, если в ком-то сомневаетесь, лучше даже не пробовать. Чтобы экономить свое время, мы ведем предварительный отсев соискателей. Каждый из них проходит у нас три этапа.

Сначала мы смотрим резюме. Если что-то в нем зацепило, отправляем письмо с просьбой выполнить тестовое задание. Задание должно быть выполнено строго к оговоренному сроку (обычно к 12 часам через два рабочих дня), о чем предупреждаем соискателя в письме. Задание не очень сложное, но требующее на выполнение около часа. Таким образом мы отсеиваем тех, кто по-настоящему не заинтересован в работе, и тех, кто не пришлет ее в срок, — если человек не может вовремя выполнить тестовое задание, то и работать он будет так же.

На втором этапе проводим первичное собеседование. За подбор персонала на этом этапе отвечают два человека: специалист отдела кадров, который определяет, подходит ли соискатель по темпераменту, духу, вольется ли в коллектив, комфортно ли ему будет работать и т. д., и руководитель отдела, который оценивает соискателя с профессиональной точки зрения: сможет ли человек выполнять ту работу, которая ему будет поручена.

И если руководитель и специалист отдела кадров в соискателе уверены, то его приглашают на третий этап — собеседование с исполнительным директором. Здесь уже окончательно оговариваются все нюансы — от размера зарплаты до договоров и отпусков. Как правило, 90% отсеиваются еще на тестовом задании, зато те, кто приходит на собеседования, действительно стоящие кадры.

Римма Дмитриева:
Добавлю, что в МИФе бывают тесты и на восемь часов ©. Задание должно быть достаточно объемным, чтобы проверить мотивацию кандидата, так как он должен потратить на это день. Тест на час делают все подряд (мой опыт). Мы называем это «прожить один день с МИФом».

147. БЕРИТЕ НА РАБОТУ ЧЕЛОВЕКА С ГОРЯЩИМИ ГЛАЗАМИ

Если встает вопрос, кого брать: специалиста, который все умеет и все знает, но «ровно дышит» к тому, что он делает, или новичка, который только пробует, но у него глаза горят, — мы берем второго. Ибо жажда — это великий двигатель всего и вся. Круто, если найдется специалист с горящими глазами, но такие встречаются крайне редко.

148. ЕСЛИ ЗАДУМАЛИСЬ ОБ УВОЛЬНЕНИИ ЧЕЛОВЕКА, УВОЛЬНЯЙТЕ НЕ ДУМАЯ

Вам в голову закралась мысль, что человека стоит уволить? Даже если кажется, что учить нового не хочется, этот умеет уже все, а найти профессионала будет сложно и т. д. и т. п., — увольняйте! Рано или поздно это все равно случится. Помните, у вас экипаж МКС? Слабаки вам в команде не нужны ☺.

Сколько раз возникали такие ситуации, и всегда в итоге человека приходилось увольнять, и всегда на его место находился сотрудник, выполняющий эту работу еще лучше.

149. «СДЕЛАЙТЕ СВОЙ SWOT, ПОЖАЛУЙСТА»

Попросите кандидата (белого воротничка), который придет к вам на собеседование, сделать SWOT-анализ самого себя.

Он не знает, что такое SWOT и как его делать?

Зачем вам такой кандидат?

А по его ответам и по его уточняющим вопросам вы узнаете очень многое.

Так отбирать сотрудников быстрее и точнее.

150. ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ

Прежде чем искать тренеров по разным дисциплинам и программам за пределами компании, обратите внимание на внутренних экспертов — своих коллег и подчиненных. Среди них наверняка есть те, кто готов поделиться своими «фишками» и приемами продаж и переговоров; эксперты по Excel или Outlook; те, кто научился печатать вслепую

с невероятной скоростью и готов рассказать о своем опыте, и т. д.

В МИФе, например, большая часть обучающих мероприятий организуется и проводится сотрудниками.

Если вы работаете удаленно или у вас несколько офисов — организуйте вебинар. Для этого существует несколько платформ — мы можем порекомендовать webinar.ru. Если участников немного — подойдет и Google Hangouts. Разовый вебинар (без подписки) можно организовать на webinar.fm.

См. также бизнесхак «Организируйте книжный клуб».

Максим Дорофеев:

В свое время у меня в команде было правило: на вопросы определенной категории отвечать только ссылкой на внутреннюю википедию. Если в википедии этого ответа нет, то возможны два варианта:

- 1. Написать этот ответ туда и ответить ссылкой.*
- 2. Объяснить все словами, но взять с человека обещание описать этот ответ в вики (один закрепит узанное, а другой проверит, как его поняли).*

151. FAQ ДЛЯ НОВИЧКОВ

Вам приходится объяснять одно и то же всем новичкам компании (или определенного отдела)? Попросите соответствующих экспертов и руководителей подготовить FAQ — вопросы, которые вы чаще всего слышите от новичков и которые им чаще всего приходится решать (для тех, кто взаимодействует с клиентами, можно подготовить список типичных вопросов клиентов), и ответы на них.

Один раз потратьте время на подготовку такого документа — и сэкономьте его впоследствии. К тому же сотрудники привыкнут, что сначала нужно порыться во внутренних документах и подумать, а не бежать при первой проблеме к руководителю.

152. ЛУЧШИЕ СОТРУДНИКИ ЖИВУТ... ВЕЗДЕ

Если искать сотрудников не только в своем городе, но и во всем мире — то у вас будет выбор из гораздо большего количества кандидатов. А значит, и шансы найти идеального кандидата возрастут многократно.

Проводить собеседования — во всяком случае, первичные — без проблем можно по скайпу.

Конечно, для этого и работать нужно дистанционно — но с современными технологиями это не проблема.

Рекомендуем ознакомиться с книгой Remote* — манифестом удаленной работы от компании 57signals, которая успешно работает дистанционно.

Кстати, так работает и МИФ — в блоге издательства вы можете прочитать о том, как проходят рабочие дни наших коллег, в том числе и HR-менеджеров.

Римма Дмитриева:
На некоторые позиции (копирайтеров, например) мы даем пробный период в два месяца (не испытательный срок, а именно период, когда мы взаимодействуем на проектной основе), чтобы понять, насколько человек может работать в нашем темпе. Важно понимать, что хоум-офис — сложнее, чем работа в офисе, и надо больше выкладываться. Это работа на результат, а не ради процесса.

153. КАЖДЫЙ СОТРУДНИК — РЕКРУТЕР

Во многих компаниях уже есть такая практика, и все же не будет лишним написать об этом еще раз. Просите ваших коллег порекомендовать кандидатов — и обязательно поблагодарите их за это (в том числе и материально), если кандидат подойдет.

Римма Дмитриева:
Не факт, что надо сразу нанимать кандидата, если его рекомендовал сильный внутренний сотрудник или даже топ-менеджер. Всех проверяем одинаково.

154. ПЛАТИТЕ ЛЮДЯМ ЗА УВОЛЬНЕНИЕ НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ

Известная практика из жизни компании Zappos, славящейся своей корпоративной культурой: там сотруднику предлагают уйти после испытательного срока, получив за это существенную выплату.

Для компании выгоднее на испытательном сроке отказаться от тех, кто ценит эту выплату выше, чем возможность работать в Zappos. Такой фильтр позволяет

* Фрайд Дж., Хенссон Д. Remote. Офис необязателен. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

оставлять только мотивированных людей, мечтающих работать именно в этой компании. Подумайте, можете ли вы применить похожие фильтры у себя.

155. УВОЛЬНЯЯ — НЕ НАНИМАЙ

Попробуйте не брать нового человека на место уволенного (или ушедшего по своему желанию). Если в отделе или департаменте работают несколько человек — задачи уволенного можно распределить среди них, немного увеличив каждому зарплату. Вполне возможно, что резервов продуктивности для этого хватит, а ваши сотрудники не будут против. Выиграют все — и коллеги, и компания.

156. НЕ УВОЛЬНЯЙТЕ В ПЯТНИЦУ

Не стоит портить человеку выходные — выберите для увольнения любой другой день недели.

157. ВРЕМЕННЫЕ СОТРУДНИКИ НА МЕРОПРИЯТИЯ

Идея от Бориса Наумова.

Часто при проведении мероприятий требуются люди не на полный рабочий день (на выставке, на совещании, на конференции и т. д.). Везти с собой сотрудников «на подхват» достаточно накладно. Мы прибегаем к помощи студентов профильных учебных заведений. Для них это хорошая практика и небольшой заработок, для нас — экономия средств на билетах, гостиницах и суточных.

158. АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА

Еще один бизнесхак от Елены Жадановой.

Если к вам пришел новый сотрудник, предварительно составьте план его знакомства с вашей компанией. Начните с рассказа о ней и ее достижениях, познакомьте с основными процессами и регламентами, в которые он будет вовлечен, составьте график встреч с ключевыми сотрудниками и с теми, кто участвует в его бизнес-процессах. Встретьте его маленьким подарком — букетом цветов, фирменной кружкой с его именем, коробкой конфет.

МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Бизнесхаки в этом разделе помогут вам в развитии
и мотивации вашей команды.

159. РОТАЦИЯ КАДРОВ

Ротацию кадров предложили Игорь Манн, Анна Турусина и Максим Батырев в своей книге «Согласовано»* как один из инструментов для изучения отделами маркетинга и продаж деятельности друг друга.

Но этот инструмент можно и нужно применять более широко и для других отделов.

Как это происходит? Вы начинаете ротацию кадров двух подразделений. Все сотрудники одного отдела по очереди отправляются на недельную стажировку в смежный отдел продаж.

Так они лучше поймут, что делают коллеги в течение недели, какие перед ними стоят задачи, какие возникают сложности. «Принимающая сторона» рассказывает о своей работе, возможно, делает презентацию.

Даже в небольших компаниях для одних отделов деятельность других может оказаться загадкой — и будет полезно для обоих отделов и компании в целом, если коллеги узнают больше о других звеньях производственного процесса.

Игорь Манн: «Я делал так в компании Lucent Technologies. Я тогда начал работать директором по маркетингу в московском офисе этой компании, и отношения между отделом маркетинга и департаментом продаж были очень напряженными. Я начал отправлять своих сотрудников на недельную стажировку в департамент продаж.

* Батырев М., Манн И., Турусина А. Согласовано! Как повысить доходы компании, подружив продажи и маркетинг. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Правила были просты:

- мой сотрудник работал там с 9 до 18;
- в комнату отдела маркетинга сотрудник «на ротации» мог заходить до 9 утра и после 18 вечера, заниматься маркетинговыми задачами ему в эту неделю запрещалось (мы настраивали на телефоне соответствующее сообщение и делали специальный автоответ для электронной почты);
- главная цель: постараться как можно лучше понять работу менеджеров по продажам и вернуться через неделю в маркетинг с идеями, как им можно еще эффективнее помочь.

Результаты нравились всем — и сотрудникам «на ротации» (они такие просветленные возвращались после стажировки!), и продавцам (целую неделю у них был персональный помощник), и мне (фокусировка сотрудника и его идеи)».

А как быть, если вы работаете удаленно? Можно организовать информационную рассылку от каждого из отделов — с рассказом о его деятельности, типичных трудностях, с примерами из практики. Такая практика есть в МИФе.

Также см. «Четыре обеда» — этот инструмент в том числе помогает людям из смежных отделов лучше узнать о деятельности и процессах друг у друга.

160. ОБЩИЙ ГЛОССАРИЙ

Сделайте общий глоссарий для всех сотрудников. Добавьте туда основные определения и термины, с которыми сталкиваетесь в работе (это могут сделать представители каждого отдела по своим терминам).

Пополняйте глоссарий — и со временем он может превратиться в FAQ (ответы на часто задаваемые вопросы) или даже полноценную внутреннюю справочную систему.

Этот инструмент очень пригодится для обучения новых сотрудников — и для обмена знаниями и опытом между действующими коллегами.

Реализовать глоссарий можно на Google Sites, на внутреннем портале или даже в обычном Google Документе, доступ к которому будут иметь только сотрудники с вашей корпоративной почтой.

161. ДАЙТЕ ЧЕТКИЕ УКАЗАНИЯ

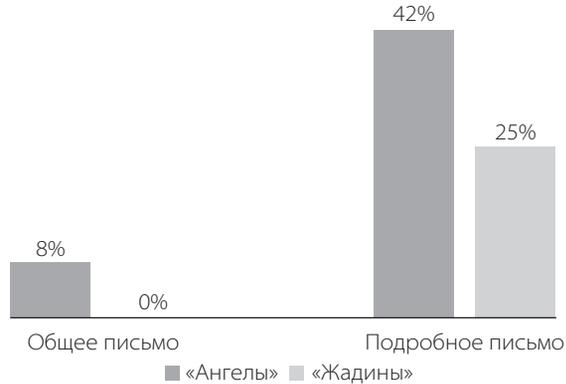
В одном любопытном эксперименте двум группам студентов отправляли письма о благотворительной акции — сборе продуктов.

В письме, адресованном первой группе, содержалась общая информация по поводу акции и была указана дата ее проведения.

В письме для второй группы содержались более конкретные указания: «В такое-то время приходите в такое-то место на кампусе и принесите продукты, например банку консервов».

Перед экспериментом студентов с помощью психологических тестов распределили по двум типам: «ангелы» и «жадины» — в зависимости от их склонности к благотворительности. Удивительно, но с подробным письмом 25% жадин откликнулось на просьбу (против 0% среди получателей общего письма). У «ангелов» отклик тоже изменился внушительно — с 8 до 42%.

Когда у вас есть четкая инструкция, действовать становится проще. Достаточно вспомнить, сколько времени уходило у вас на рабочие процессы сразу после прихода на новую работу и сколько — через полгода.



Облегчайте себе и другим процессы, не расходуйте лишние ресурсы: давайте подробные инструкции.

162. ВИЗУАЛИЗИРУЙТЕ СВОЮ РАБОТУ

Визуализация — один из принципов бережливого производства. Принцип применим и для организации личных дел, и для управления проектами.

Что позволяет сделать визуализация?

- постепенно оценивать свою дневную производительность и трезво прогнозировать свою загрузку;
- не брать новую работу, если ресурсов для ее выполнения недостаточно;
- выявлять «зависшие» проекты.

Как можно визуализировать работу? Если у вас проектная работа, используйте для этого обычную доску. Разделите ее «столбцы» — этапы работы над проектами, а в качестве проектов используйте клейкие стикеры и переносите их из одного этапа в другой. Вместо проектов могут быть и продукты, а этапы на доске будут соответствовать этапам их разработки и запуска.

*Игорь Манн:
Если вы хотите работать со списком своих задач у себя в гаджете — используйте приложение Kanbanfor1. Оно отлично подойдет для личных задач — по сути, это новый визуальный формат to-do листа.*

163. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Бизнесхак от Михаила Галейченко, бизнес-тренера и автора мастер-класса «IT-конвейер» (<http://galeichenko.com/>).

Работа в любом бизнесе состоит из проектов. Например, в моей компании «Курск Хелп» проект переезда в новый офис состоял из 52 задач. Ребрендинг — 134 задачи. Запуск франшизы — 22 задачи. Новый сайт — из 14 задач. Видеоролик — 58 задач. Модернизация отдела IT — 28 задач. И все это одновременно. У каждой задачи свой срок и исполнитель. Мы уверены: в вашем бизнесе задач не меньше.

«Я без системы управления проектами не представляю своей жизни». Именно эта фраза объединяет руководителей самых успешных компаний в любой стране мира.

Представьте на минуту, что было бы, если бы все ваши идеи быстро внедрялись в жизнь? Предположим, вы прочитали книгу, сходили на тренинг, пообщались с наставником. Выписали для себя 20 идей и все 20 воплотили в своей компании за две недели. А если 100 или 500 идей?

Пробовали внедрить идею с управлениями задачами, но она не прижилась? Рассказываю, как это должно выглядеть. Берете простой и бесплатный задачник Wunderlist или, еще круче, Asana (но он на английском). Пишете туда задачи для каждого отдела. Подробно, со сроками и понятными формулировками. Как вариант, с подзадачами.

Возьмите менеджера, желательно бюрократа, и поручите ему раз в неделю проводить планерки! В одно и то же время. Обсуждается, у кого сколько задач в работе, у кого сколько просрочено, кто сколько задач закрыл.

Внедрите такой механизм — и все изменится. Проверено неоднократно.

164. ЛУЧШАЯ МОТИВАЦИЯ — ЭТО ПРЯНИК

Еще один бизнесхак от Ирины Шаминой.

Раз в месяц у нас проводятся общие планерки, где мы рассказываем, что сделали крутого за этот месяц и кто к этому был причастен. На этой планерке безгранично хвалим тех, кто отличился. После этого обговариваем план на следующий месяц, в реализации которого каждый может поучаствовать. Так вот, после публичной похвалы желающих отличиться станет намного больше ☺.

На общих планерках никогда никого не ругаем и не говорим о том, что плохо. Все недочеты и промахи обсуждаем на планерках с руководителями отделов, совместно принимаем решение. Одна голова хорошо, тридцать — еще лучше.

Все выговоры и кнуты только тет-а-тет. При этом делать выговор следует, не нарушая иерархии. То есть выговор делает только непосредственный руководитель.

165. ОРГАНИЗУЙТЕ КНИЖНЫЙ КЛУБ

Книжный клуб — прекрасный способ:

- развивать сотрудников интеллектуально;
- поощрять их общаться друг с другом и налаживать связи;
- генерировать новые идеи для бизнеса;
- помогать сотрудникам развивать навыки выступлений и подготовки презентаций.

К тому же способ это недорогой. Вот что нужно сделать:

- собрать сотрудников, желающих поучаствовать;
- приобрести лучшие новинки деловой литературы (или предложить участникам выбрать их самостоятельно);

- раздать книги, назначить время мероприятия, попросить всех подготовить презентации с обложкой, информацией об авторе и названии и основных идеях книги.

Здорово, если по итогам клуба коллеги будут давать друг другу обратную связь по поводу слайдов и самих выступлений: это поможет развивать ораторское мастерство и учитывать ошибки.

Книжный клуб регулярно проводится в издательстве МИФ и некоторых других компаниях. Например, Игорь Манн опробовал этот инструмент в агентстве недвижимости МИАН.

166. ПО АЛФАВИТУ, А НЕ ПО ДОЛЖНОСТИ

Когда в письме вы обращаетесь к нескольким адресатам — перечисляйте их имена по алфавиту, а не в соответствии с должностями и иерархией. Это самая нейтральная и корректная форма сортировки списка адресатов 😊.

167. РАЗРЕШИТЕ СОТРУДНИКАМ УЧИТЬСЯ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

Этим и следующим бизнесхаком с нами любезно поделилась Ирина Шамина, за что мы говорим ей спасибо.

Можно сколько угодно вбивать в головы, как важно самообразование, но все равно не каждый сотрудник будет учиться вечером после работы или в выходные. Хобби, жена и дети, мысли о том, когда же отдохнуть, или просто банальная лень — все это станет серьезной преградой на пути самообразования.

Дайте сотрудникам возможность учиться прямо в офисе в рабочее время.

Например, у нас каждый вторник с 12 до 13 все собираются на просмотр семинара или вебинара. Сначала мы просто закидываем идеи и темы в общий список, потом голосуем, какие из них интересуют большее количество людей, затем составляем план просмотра. В один день это может быть видеоурок по юзабилити, в другой — по копирайтингу или тайм-менеджменту.

А каждую пятницу первый час дня выделяется на чтение бизнес-литературы.

Еще одной гордостью считаем нашу библиотеку. За библиотеку отвечает офис-менеджер. Два раза в год мы покупаем интересные профильные книги (опять же, список составляем на основе пожеланий трудящихся), которые любой может взять для прочтения. А после прочтения устраиваем презентацию лучших книг и их обсуждение. Как правило, на таких обсуждениях рождается много новых идей по развитию компании.

Попробуйте и уже через полгода ощутите серьезный профессиональный рост специалистов и приток новых идей для развития.

168. СДЕЛАЙТЕ КАРТОЧКИ РОСТА СОТРУДНИКА

Для каждого сотрудника мы составляем карточку роста на год, где описываем, в какой точке он находится сейчас, в какой должен находиться через год и что для этого за год надо сделать.

Это очень удобно руководству, поскольку оно заранее знает, как растет каждый сотрудник и вся компания в целом. И удобно сотруднику — он не просто так просиживает штаны, но осознает, что у него есть цель.

После того как мы внедрили такие карточки, рост в компании у нас пошел намного интенсивнее.

169. ВНУТРЕННИЙ СЕРВИС

Спасибо Елене Жадановой за этот бизнесхак.

Любой бизнес — это отношения между людьми. Мы уже почти научились поздравлять партнеров с праздниками и днями рождения. А что вы знаете о своих сотрудниках? На моих совещаниях было правило: каждый вначале рассказывал одну самую потрясающую историю, произошедшую с ним за прошлую неделю, личную и корпоративную.

170. БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Об этом приеме нам напомнил Виталий Говорухин.

В одной из книг Игоря была история про благодарственное письмо родителям сотрудника. Очень необычный инструмент. Обращается к ценностям. Использовал: был wow-эффект.

171. НУЖЕН ЛИ РЕГУЛЯРНЫЙ ОТЧЕТ (ИЛИ РАССЫЛКА)?

Эта простая идея может сэкономить вам и вашим коллегам немало времени, и вытекает она из уже упомянутого цикла Деминга. Периодически анализируйте, нужен ли тот или иной регулярный отчет или внутренняя рассылка. Запросите обратную связь у «потребителей» вашего отчета.

Вполне возможно, что он уже им не нужен, или нужен в урезанном виде, или же совсем в другом формате.

Я сталкивался с такой ситуацией в нескольких компаниях. К сожалению, инерция бывает очень сильной — и ненужный отчет делается и рассылается «по накатанной» еще несколько месяцев, а то и лет. И случается, что исполнитель тратит несколько часов раз в неделю, при этом половина получателей отчет даже не открывает, а другая половина читает его по диагонали.

172. ВНУТРЕННЯЯ РАССЫЛКА ОТ СЕО

Если вы СЕО (генеральный директор), попробуйте делать регулярную (например, ежеквартальную) рассылку для всех коллег с новостями, планами, анализом ситуации в компании, идеями.

Такая практика есть, например, в Krostu и МИФе. Сотрудникам очень нравится получать новости и быть в «едином информационном поле» — ведь часто коллеги из разных отделов не видят всю картину происходящего в компании. Полезно синхронизировать видение — и кто может сделать это лучше, чем руководитель?

Кстати, архив рассылки полезно сохранять — как минимум для будущих новичков компании.

173. TRELLO — СОВМЕСТНАЯ РАБОТА

Trello — бесплатный сервис (у которого есть платные аккаунты с расширенными возможностями) с очень простым интерфейсом для ведения совместной работы над проектами и списками задач.

Trello позволяет делать несколько «досок» со списками задач, прикреплять изображения и ссылки, назначать

ответственных на задачи, переносить задачи из одной карточки в другую.

Адрес сервиса — trello.com.

174. REALTIME BOARD

Еще один удобный сервис для совместной работы. В нем можно строить схемы бизнес-процессов и потоков ценности, «схемы путешествия клиента» (Customer journey map), планировать проекты с помощью календарей, диаграмм Ганта, досок, проводить маркетинговый анализ (например, PEST, BCG или SWOT) и многое другое. Есть возможность добавлять файлы и изображения. По сравнению с Trello есть больше возможностей для визуализации, построения сложных схем и анализа взаимосвязей.

Сервис можно попробовать (и использовать) бесплатно, но возможности такого тарифа ограничены (несколько пользователей и досок).

Адрес сервиса — realtimeboard.com.

175. ОПЕРАТИВНЫЙ МЕССЕНДЖЕР

Бизнесхак от Олега Лихачева, консультанта по маркетингу в ретейле, бизнес-спикера (www.oleglikhachev.com). Еще две его идеи вы найдете в разделе «Маркетинг и продажи».

Часто нам требуется оперативное информирование сотрудников, но в большинстве бизнесов основная часть персонала не находится постоянно за компьютером и не открывает сразу же входящие письма, а личный телефонный звонок может отвлечь от текущих задач и требует значительных временных затрат при наличии большого штата.

На выручку может прийти обыкновенный мессенджер, например WhatsApp. Создайте группу оперативной связи и подключите в нее сотрудников. Групп может быть несколько, в соответствии с зоной ответственности, должностями или темами. Теперь у вас появилась возможность не только оперативно информировать и ставить задачи, но и подключать всю группу к обсуждению важных, не требующих отлагательств вопросов.

176. ПРИНЦИП МАРКЕРА

Бизнесхак прислал Михаил Швед.

Этот совет я прочитал в книге Тимура Дергунова и с тех пор часто его использую. Нередко случается, что менеджер сообщает коллеге или подчиненному о проблеме, рассчитывая, что тот воспримет это как задачу и будет ее решать. Но собеседник, хотя и услышал о наличии проблемы, не воспринял ее как руководство к действию и, соответственно, не стал что-либо делать.

На одном из тренингов проводилась такая игра — сотрудники передавали друг другу маркеры и карандаши, которые символизировали задачи, требующие решения, одновременно говоря: «Маркер отдал», «Карандаш принял» и т. п. При этом для передающего окончание процесса передачи маркера — не факт, когда он его отпустил физически, а когда услышал подтверждение второй стороны о получении. Таким образом сотрудники понимают, что самое плохое, что может произойти в их коммуникациях друг с другом, — это «маркеры, упавшие на пол», то есть потерянные, бесхозные задачи. Просите коллегу повторить задачу, чтобы убедиться, что она им воспринята и будет решена.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

Как вы, возможно, уже знаете из книг Игоря, существуют тысячи инструментов маркетинга. Некоторые из них бесплатны, а другие могут быть применены очень быстро и без больших ресурсов. О таких мы и расскажем в этом разделе.

В него же вошли бизнесхаки, которые помогут вам в продажах. Спасибо коллегам-экспертам, поделившимся своими «фишками»!

177. МЕТОД «90 ДНЕЙ»

Автор этого бизнесхака — Роман Земцов, директор по маркетингу, Экспертная группа VETA.

Если вы хотите повысить эффективность вашего маркетинга и, как следствие, добиться постоянного роста результативности бизнеса, вам необходим метод «90 дней». Его придумал Игорь Манн в 1997 году, и совместно с Игорем мы успешно реализовали его в нескольких компаниях.

«90 дней» — универсальный инструмент, эффективно работающий в любой компании в сегментах b2b и b2c. С его помощью вы получите системный и прозрачный подход к маркетингу и в течение трех месяцев сможете показать классные результаты по разным направлениям.

Суть метода проста — он похож на квартальный план отдела продаж, но если у отдела продаж ключевые показатели — объемы продаж, деньги, то для маркетингового плана вы формируете список из 30–50 важных для бизнеса задач на квартал (три месяца).

Потом вы делите их на группы — PR, интернет-маркетинг, лидогенерация, внутренний маркетинг, удержание клиентов...

За каждой задачей должен быть ответственный сотрудник.

Задача координатора плана (как правило, маркетера компании или директора по маркетингу) — сделать так, чтобы задачи выполнялись одна за другой — и общий процент выполнения задач к концу квартала должен быть на уровне 80–90%.

Работать по методу «90 дней» просто, понятно и интересно.

И с каждой последующей итерацией (каждым новым планом «90 дней») маркетинг становится более системным, быстрым, разнонаправленным, сфокусированным и результативным.

178. ИДЕАЛЬНАЯ ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

Бизнесхак от Дмитрия Турусина, спикера, соавтора книги «Точки контакта»^{*}.

Визитная карточка всегда под рукой.

Она может помочь вам завести знакомство, запомниться и даже продать продукт или услугу.

Визитка должна быть хороша. Чертовски хороша!

Есть десять простых способов сделать свою визитку более эффективной.

1. Пишите вначале свое имя, затем фамилию — первое можно сделать крупнее. Мы обращаемся друг к другу по имени, фамилия уходит на второй план.
2. Креативно сформулируйте должность. Все вокруг «владельцы», «директора», «менеджеры». Станьте на визитке «волшебником», «гениальным директором», «избранным». Если вам кажется, что это несерьезно, укажите свою функцию: «решаю важные задачи», «достигаю результатов», «делаю вас известными».
3. Разбейте номер телефона на несколько частей с помощью тире. Так его проще считать. Правильный формат для мобильного

^{*} Манн И., Турусин Д. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

телефона — +7 111 999-88-77. Для городского — 8 (123) 999-88-77. Исключения — когда можно сгруппировать похожие цифры иначе. Например, +7 111 99-88-777.

4. Оставьте только актуальную контактную информацию. Не хотите, чтобы вам звонили, не указывайте телефон. Предпочитаете общаться по скайпу? Укажите на это! Кстати, вписанный от руки номер телефона добавляет визитке ценности — собеседник сразу понимает, что вы даете ему эксклюзивный канал для общения.
5. Уберите сокращения «тел.», «раб.», «моб.» и «e-mail». В 99% случаев и так понятно, что есть что. Это самый простой способ сделать визитку «легче».
6. Используйте необычную верстку. Почти у всех визиток информация находится «по горизонтали». Выделитесь! Попробуйте разместить информацию вертикально. А если по диагонали? (проверено — запоминается).
7. Не экономьте на бумаге. Да, визитка из хорошей дизайнерской бумаги выйдет дороже. Но ее будет приятно держать в руках. Если требуется, напечатайте два комплекта визиток — один «для всех» (подешевле) второй — «эксклюзивный», для самых важных контактов.
8. 99% визиток — белого цвета. Думаю, вы поняли намек ☺.
9. Не забывайте про обратную сторону. Она — для вашего коммерческого предложения. Укажите три причины купить именно у вас. Перечислите спектр ваших услуг. Объясните, как вы работаете. Вариантов масса! Если вам нужна визитка для иностранцев, сделайте отдельный комплект — не стоит указывать на обороте перевод (это глупо, несерьезно и дешево).

10. Придумайте «фишку». Можно обыграть вашу должность (например, круглая «черная метка» для коллектора), сделать визитку-трансформер (визитка в виде бумажного журавлика, если вы сотрудник или владелец суши-бара), придумать ритуал (вы предлагаете на спор порвать вашу визитку, а она сделана из антивандального материала). Удивляйте и запоминайтесь!

179. ИНДЕКС ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ NPS

Автор бизнесхака — Алена Грачева, управляющий партнер «Клиентомании» (тайные покупатели и интервью с клиентами).

Сколько у вас поклонников, которые рекомендуют компанию друзьям и знакомым? Почему некоторые клиенты уходят к конкурентам и пишут нелицезные отзывы? Чтобы получить ответы на эти вопросы, опросите своих покупателей и посчитайте индекс NPS.

NPS (Net Promoter Score) — такой же значимый показатель, как и прибыль, который измеряют прогрессивные компании во всем мире. Его плюс в том, что он помогает предсказывать будущий доход, в то время как стандартные финансовые показатели отражают текущую ситуацию.

Сама методика расчета NPS достаточно проста (и поэтому так популярна) и подходит как для b2c-, так и для b2b-компаний.

Задайте клиентам главный вопрос по e-mail или по телефону: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию своим друзьям и знакомым при случае? Оцените, пожалуйста, по шкале от 0 до 10, где 0 — точно не буду рекомендовать, 10 — очень вероятно, что буду рекомендовать».

Дополнительные вопросы, которые стоит задать после основного:

- почему вы поставили нам именно эту оценку?
- что мы можем сделать для того, чтобы вы поставили нам максимальный балл?

Когда у вас на руках окажутся данные опроса, разделите клиентов на три сегмента:

- detractors (те, кто поставил 0–6 баллов и отказался отвечать на вопросы);
- нейтралы (7–8 баллов);
- промоутеры (9–10 баллов).

Индекс NPS рассчитывается по формуле:

Индекс NPS = процент промоутеров – процент detractors

Почему важно считать NPS? Чем выше индекс, тем больше у компании лояльных клиентов и тем эффективнее работает сарафанное радио, что прямо указывает на рост доходов в ближайшем будущем. Если показатель низкий по сравнению с другими компаниями в отрасли или предыдущими замерами — что-то пошло не так. Например, клиенты недовольны скоростью доставки, недавними изменениями в ассортименте или недружелюбным отношением со стороны продавцов. Чем раньше вы выявите эти проблемы, тем быстрее сможете принять меры по их устранению и вернете расположение покупателей. На этом этапе полезно задать себе вопрос: «Что мы можем сделать, чтобы превзойти ожидания наших клиентов и устранить проблемы, помешавшие им поставить нам более высокую оценку?»

По статистике, промоутеры реже уходят к конкурентам, они менее чувствительны к цене, быстрее увеличивают объем покупок, реже обращаются с жалобами и чаще

рекомендуют компанию своим друзьям и знакомым. Но даже у самой клиентоориентированной компании бывают клиенты-детракторы или промоутеры, недовольные отдельными аспектами сервиса. Как мы знаем, жалоба — это подарок, поэтому благодарите таких клиентов и предоставляйте им в случае необходимости компенсацию. Обратная связь по результатам опроса и решение заявленной проблемы поможет перевести больше покупателей в сегмент промоутеров и приобрести клиентов на всю жизнь.

Включите индекс NPS в KPI сотрудников, которые напрямую контактируют с клиентами. Главное — не поручать тем же работникам опрос клиентов, чтобы не возникло искушения попросить поставить балл выше или опросить только довольных покупателей.

180. 100 СЛОВ

«100 слов о...» — необычный формат решения задачи отстройки от конкурентов.

Когда конкуренты используют стандартные способы презентации — буклет, брошюра, слайды... «много букв», — вы используете документ «100 слов о нашей компании».

Вы можете распечатать его на принтере или отпечатать в типографии, можете сделать отдельный слайд в презентации.

Само название, необычность подачи информации поможет выделиться и запомниться (краткость — не только сестра таланта, но и гарант выбора в вашу пользу ☺).

Будьте готовы, что ваш клиент начнет считать слова. Человеческое любопытство и не такое заставляет делать... В этом случае лучше, если слов будет ровно 100.

В программах Word и Pages есть функция подсчета слов. Самому считать не надо — за вас все сделает компьютер. В Word количество слов отображается в строке

состояния (внизу экрана) в левой части. В Pages нужно будет щелкнуть на кнопку  на панели инструментов и выбрать «Показать количество слов».

181. В ЖИЗНИ ВСЕГДА ЕСТЬ МЕСТО ПРАЗДНИКУ

А если есть праздники — то должны быть и поздравления.

Поздравительные письма и адреса помогают налаживать и поддерживать отношения с клиентами, переводить их на более неформальный уровень.

Даже суровый b2b-бизнес (когда компания продает другой компании) на деле бизнес р2р — когда люди продают другим людям (people to people).

А в этом случае не нужно забывать о праздниках и памятных событиях.

Какие могут быть праздники:

- календарные;
- профессиональные;
- юбилеи;
- государственные;
- личные;
- семейные (в России много семейных компаний);
- связанные с традициями;
- связанные с достижениями;
- народные;
- международные;
- религиозные;
- корпоративные.

Россия — страна праздников. И это значит, что не использовать поздравления — ошибка.

182. СЕМЬ ИЗ СЕМИ

Если хотите убедиться в том, что реклама или коммерческое предложение, созданные вами, будут работать на 100%, проверьте их по системе «Семь из семи».

Покажите сначала рекламное объявление вашим коллегам — пусть они покритикуют то, что вы сделали.

Теперь покажите рекламу знакомому маркетеру из другой компании (вот зачем вам нужен нетворкинг) — попросите указать на замеченные недостатки.

Теперь можно показать объявление клиентам компании, спросить их мнение.

Следующие — потенциальные клиенты компании (их непросто опросить, но их обратная связь многое вам даст для улучшения вашей рекламы).

Теперь родители и дети! Чего не поймут они — не поймут и ваши клиенты.

Если рекламу делало для вас агентство А, то покажите продукт их труда конкурентам — агентству Б. Так и скажите: «Вот реклама ваших коллег, агентства А. Что-то нас в ней смущает... Как она вам?» Наслаждайтесь результатом 😊.

Финальный аккорд — можно показывать объявление вашему руководителю. Смело. Основные косяки вы уже вычистили.

183. ТОЛПОЙ НЕ ЧИТАЮТ

Часто коммерческие предложения или рекламные буклеты начинают со слов «Уважаемые коллеги», «Уважаемые дамы и господа», «Дорогие наши читатели».

Суровая правда жизни — люди никогда не читают коммерческие предложения или рекламные буклеты, собравшись толпой или кучкой.

Пишите такие тексты, обращаясь к одному читателю: «Дорогой клиент», «Уважаемый партнер».

184. БЕНЧМАРКИНГ

Бенчмаркинг — это поиск новых хороших идей извне: в других компаниях, других отраслях, других странах.

Если у вас закончились все идеи, связанные с тем, как развивать свою компанию дальше, попробуйте использовать бенчмаркинг.

Внутренний бенчмаркинг. Поищите идеи внутри своей компании. Может, ваша бухгалтерия или логистика работает так, что диву даешься. В чем их секрет?

Просто общайтесь с руководителями подразделений и лучшими сотрудниками — уверены, инсайтов будет много.

Межотраслевой бенчмаркинг. Можете посмотреть на лучшие компании в других отраслях. Если вы агентство недвижимости, то посмотрите, как работают автодилеры, продавцы яхт и девелоперы.

Международный бенчмаркинг. Изучите лучшие международные практики. Что делают компании, аналогичные вашей, в Швеции, США или Японии? Уверены, у вас появится много хороших идей, если вы проанализируете деятельность компаний-лидеров на международных рынках.

*Елена Жаданова:
Изучайте своих конкурентов. У меня на совещаниях сотрудники были обязаны рассказать «два слуха с рынка». Таким образом, они всегда общались с окружающими их людьми и держали нос по ветру, чтобы быть в курсе последних событий рынка или региона.*

185. ТОЧКИ КОНТАКТА

Есть много способов сделать маркетинг лучше, а бизнес прибыльнее.

Но ни одна концепция не сравнится с концепцией точек контакта.

Точки контакта — это ситуации, моменты и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией.

Если в точке контакта все хорошо, клиент с вами начинает или продолжает работать.

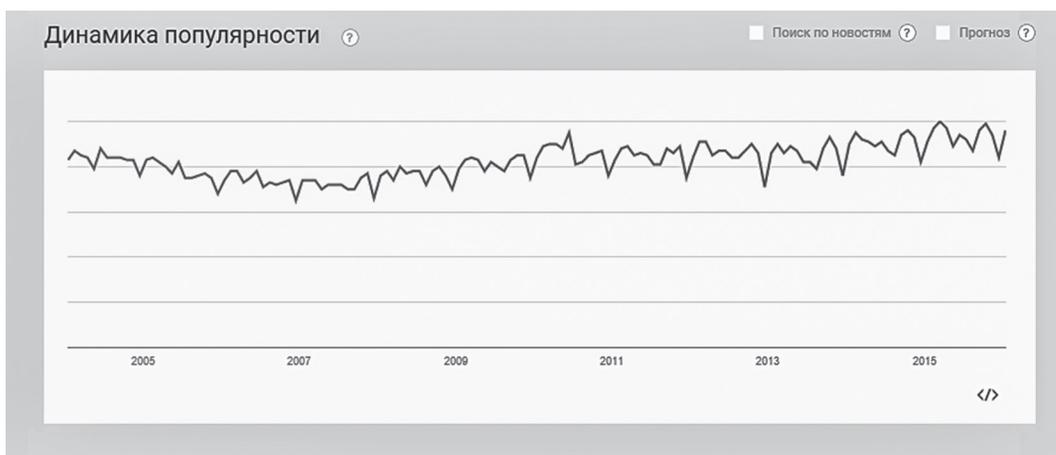
Если в точке контакта все плохо, то «давай, до свидания!» — клиент уходит или не приходит к вам.

Улучшите ваши точки контакта — сделайте свой бизнес лучше очень быстро.

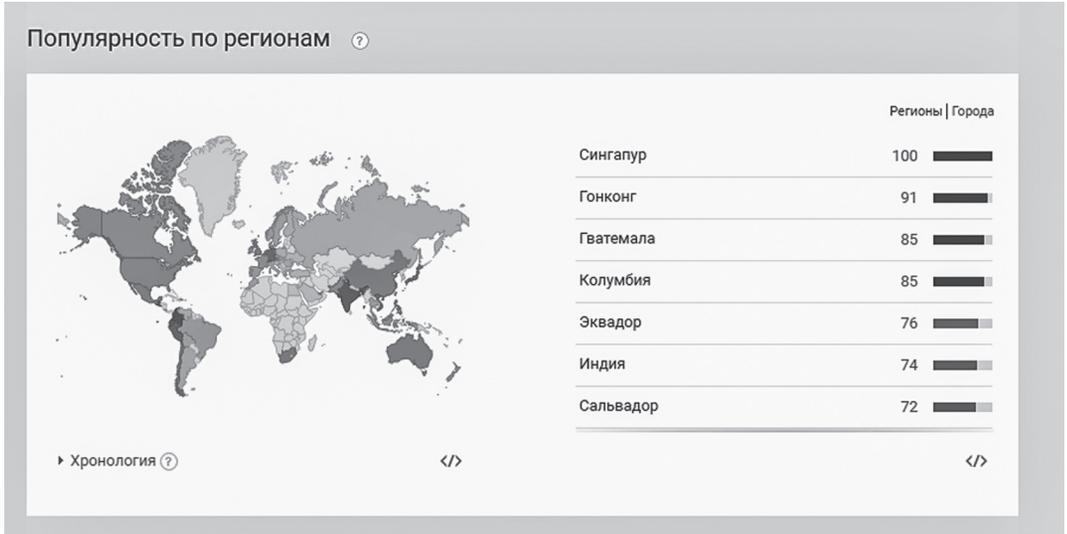
(Более подробно см. книгу «Точки контакта».)

186. ОТСЛЕЖИВАЙТЕ ТРЕНДЫ С ПОМОЩЬЮ GOOGLE TRENDS

Сервис Google Trends позволяет анализировать динамику популярности определенной темы (для этого в верхней строке на странице сервиса нужно ввести эту тему) и понять, в каких странах этой темой интересуются больше, а в каких меньше (на примере запроса «Excel»):



Кроме того, с помощью сервиса можно узнать, что больше всего обсуждают и ищут в сети за последние сутки — как в России, так и в других странах. Вы можете проанализировать все темы или же выбрать только одну из категорий: бизнес, здоровье, наука и техника, развлечения или спорт. Этот функционал доступен на главной странице сервиса.



Адрес сервиса <https://www.google.ru/trends>.

187. ...И WORDSTAT

Статистику запросов в Яндекс по определенным словам можно узнать на странице <https://wordstat.yandex.ru>.

Вводите ключевые слова в поисковую строку и нажимайте на кнопку «Подобрать».

Под строкой есть три кнопки для выбора одной из опций:

- «по словам»: вы увидите, с какими словами обычно ищут заданное слово (и сколько было запросов);
- «по регионам»: статистика запросов по городам;
- «история запросов»: запросы по заданному слову (словам) в динамике.

188. СЛЕДИТЕ ЗА АКТУАЛЬНЫМИ ПУБЛИКАЦИЯМИ ПО ВАШЕЙ ТЕМЕ С ПОМОЩЬЮ GOOGLE ALERTS

С помощью сервиса Google Alerts вы можете получать сообщения о новых публикациях в сети по интересующей вас теме. В качестве темы укажите название вашей компании (или даже собственные фамилию и имя), профессиональную тему, которой занимаетесь, название IT-продукта, по которому вы проводите консультации, и т. д.

Чтобы настроить оповещения, зайдите на страницу сервиса, введите нужный вам запрос, нажмите кнопку «Еще параметры» и настройте рассылку:

- укажите частоту отправки;
- укажите источники (например, вы можете отключить блоги);
- укажите язык материалов;
- укажите страну;
- выберите способ доставки: на почту Gmail или в формате RSS.

Адрес сервиса <https://www.google.ru/alerts>.

189. ИДЕИ КЛИЕНТОВ

Два следующих бизнесхака нам прислал Олег Лихачев.

Любой бизнес построен вокруг отношений между продавцом и клиентом, но не каждый продавец позволяет клиенту участвовать в своем развитии — и это совершенно напрасно! Всего один вопрос: **«Что мы должны сделать, чтобы быть еще лучше для вас?»** — способен привести

массу новых идей и возможностей, которые не видели вы и ваши сотрудники. Задайте этот вопрос и попросите клиента ответить на него сразу после очередной сделки или же спустя небольшой промежуток времени, совершая звонок вежливости. Но ни в коем случае не стоит предлагать варианты ответа — это не только накладывает ограничения, но и не позволяет сформулировать собственную идею.

190. РАЗРЕШИТЕ ПОКУПАТЬ У КОНКУРЕНТОВ

Каждая компания тратит значительные средства и время на изучение и анализ конкурентов, при этом запрещая собственным сотрудникам пользоваться их услугами и товарами в попытке воспитать корпоративный дух. А напрасно. Если конкурент лучше и сильнее, то, несмотря на получение заработной платы в вашей бухгалтерии, деньги сотрудник понесет ему, и будет глупо предполагать обратное — уж слишком мы любим себя, ценим нами заработанное и не готовы пользоваться неудобными и некачественными услугами и товарами, даже если сами к этому причастны.

Измените отношение сотрудников к конкурентам и введите систему поощрений за информацию о веских причинах покупать не у вас и о лучших решениях соперника по бизнесу. Правильная работа с полученной информацией и оперативная настройка бизнес-процессов, способствующая правильным изменениям в выпускаемой продукции или системе продаж, позволит становиться качественно лучше, реже слышать хвалебные оды конкуренту и гарантированно поднимет корпоративный дух сотрудников и лояльность ваших клиентов.

191. СОЗДАВАЙТЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Этот бизнесхак нам прислал генеральный директор маркетингового агентства Marketer 24 Кирилл Наумов (www.marketer24.ru).

Программа лояльности в России — тема сложная. Большинство компаний используют стандартные методы привлечения и удержания клиентов: выдают карту со скидкой 3–5%, пишут письма и SMS по большим праздникам, не понимая, как отслеживать ROI и анализировать действия, которые повлияли на решение того или иного покупателя.

Давайте разберемся, как следует привлекать и удерживать клиентов с помощью программы лояльности, которая действительно работает.

1. Аудит существующей базы данных и программы лояльности.

Первое, что мы должны сделать, — проанализировать существующую базу данных клиентов. Скорее всего, большинство анкетных данных будут отсутствовать. Причин здесь несколько: например, в ретейле при заполнении анкеты для получения накопительной карты сами клиенты пропускают многие данные. Кто-то пишет только телефон для связи, кто-то почту. Возраст девушки и женщины не указывают, поскольку у нас не принято спрашивать про возраст. В результате в дальнейшем нам трудно ориентироваться на возможные предпочтения таргетированных групп, так как нет возможности выделить их по возрасту и предпочтениям — ведь очень редко накопительную карту активируют в момент покупки, а это крайне важно. Первая покупка уже дает представление о частичных предпочтениях клиентов, и для дальнейшего их удержания подобная информация жизненно необходима.

Второе, о чем следует упомянуть, — это мотивация продавцов и менеджеров по продажам. Я редко встречаю КРІ, который завязан на количестве выданных карт лояльности и повторных покупках клиентов, получивших карты. Такой мотивации чаще всего, к сожалению, нет. В результате только отдел маркетинга мотивирован возвращать клиентов и удерживать их. Это категорически неправильно — ведь находящиеся на первой линии общения с клиентами продавцы тоже должны быть вовлечены в процесс возвращения клиентов. Помимо создания КРІ и мотивации для продавцов мы разрабатываем еще и скрипты с объяснениями клиентам, как работает программа лояльности, акцентируя внимание на «фишках» и самых больших «плюшках», которые они смогут получить, постоянно пользуясь товарами или услугами именно вашей компании. Этот спусковой крючок, или триггер, как мы его называем, запускается в момент совершения покупки, когда человек находится в приподнятом настроении и эндорфины помогают нам посеять и закрепить в его памяти идею о программе лояльности. Эйфория становится мощнейшим инструментом для сохранения информации, но ее обязательно нужно закрепить — прислать классное письмо, в котором лежит карта лояльности и визуально привлекательная, а главное, понятная инструкция, как и зачем следует активировать карту.

Чтобы клиенты заполняли как можно более подробно анкету для программы лояльности, мы рекомендуем поощрять эти не самые интересные действия баллами, которые пойдут в зачет. О баллах я расскажу чуть позже.

2. Создание алгоритмов привлечения и удержания клиентов. Сейчас начнется космос. Держитесь за ваши кресла. Безусловно, то, что мы применяем, можно и нужно называть инновацией. Мы предугадываем действия клиентов и направляем их в нужное нам русло. Мы разрабатываем алгоритмы, способные вернуть

и удержать клиента на долгое время. Как мы это делаем? Давайте рассмотрим вот такой пример.

Клиент купил айфон. Он заполнил анкету и получил карту лояльности. Продавец передал клиенту конверт с картой и подробной инструкцией, как ее активировать и что она дает. Спустя две недели мы напоминаем о себе в виде персонализированного письма, рассказывая о «фишках» и полезных приложениях айфона. Просим пройти опрос об адаптации к новой iOS. На данном этапе мы ничего не продаем. Спустя три недели мы просим зарегистрироваться в личном кабинете, если этого не произошло, и поощряем за совершенное действие скидкой на наушники именно для того айфона, который купил клиент. Спустя четыре недели мы рассказываем о нашей программе лояльности, награждаем клиента бейджами и баллами за совершенные действия, демонстрируя в личном кабинете его дорожную карту и призы, к которым он должен стремиться.

Как видите, мы не начинаем ему продавать какие-то дополнительные товары или услуги сразу — так делать нельзя. Мы постепенно рассказываем о взаимодействиях с нами, дарим ему полезную информацию и обучаем новым «фишкам». Это важно — обучение через фан дается легче и проще, уж поверьте мне. Думаю, стоит сделать несколько пояснений, например, что такое дорожная карта. Это временная линия в личном кабинете клиента на вашем сайте или в мобильном приложении, где обозначены призы и количество баллов, необходимые для их получения.

3. Создание игровой механики и правил получения баллов.

Темой геймификации я занимаюсь более двух лет. Это немного, но в России ее до сих пор практически нет. В книге, которую я сейчас пишу, все кейсы — российские, но большинство из них созданы западными компаниями. Значит, тренд существует и спрос

на подобные инструменты тоже, но мы о них пока не знаем. Геймификация — это использование игровых элементов в бизнесе. Давайте посмотрим на компоненты любого геймифицированного процесса:

- бейджи;
- награды;
- аватарки;
- рейтинговая система;
- задания;
- коллекционирование;
- баллы;
- уровни;
- разблокировка контента;
- призы.

Единственный реальный компонент из списка — призы, остальные элементы применяются ради поддержания соревновательного духа. Бейджи — это промежуточные детали, чтобы похвалить и развеселить клиента. Например, вы можете отметить, что клиент такого-то числа совершил самую большую покупку, и наградить его бейджем «Самый большой клиент» или «Самый длинный... чек». Задача бейджей — поддерживать интерес, но не перегибайте палку: компания Foursquare совершила ошибку, присваивая бейджи пользователям за все возможные действия.

Рейтинговая система играет на тщеславии клиента и желании быть первым. Списки лучших — это важный элемент, но не стоит на нем акцентировать внимание. Если клиент захочет посмотреть на рейтинги и показатели, он должен иметь доступ к такого рода информации, но не напоминайте ему о месте, которое он занимает.

Возможность кастомизировать собственный кабинет, изменять меню и общаться с сервисной поддержкой

в реальном времени обеспечат вам доверие и долгосрочные отношения с клиентом. Только не увлекайтесь конструктором личного кабинета: свободы и креатива должно быть в меру.

Каждый компонент может присутствовать в вашей системе лояльности, но, опять же, помните о балансе.

4. Контент, который продает.

Последний, но самый важный пункт. Чтобы возвращать и удерживать клиента, важно создавать таргетированный контент. Если человек приобрел хозяйственное ведро за 100 рублей, расскажите ему о средствах, которые сделают кухню самой чистой, но не продавливайте их сразу. В первом письме расскажите об их удивительных свойствах, а в следующем предложите персонализированную скидку, ограниченную по времени. Если ничего не произошло, не расстраивайтесь: прописывая алгоритмы, мы создаем планы Б, В, Г — и так почти весь алфавит. Попробуйте зайти с другой стороны: обратитесь к товару в той же ценовой категории, расскажите просто смешную историю про ведро. Не забудьте поставить метки в электронном письме, которое вы отправили: аналитика покажет, какое письмо выстрелило и клиент обратился к вам снова.

Задействуйте максимальное количество каналов: социальные сети, личный кабинет, SMS, push-уведомления, персонализированные электронные письма. Доставляйте полезный контент офлайн: если у вас есть крупный клиент, пришлите ему подарок и какое-нибудь красочное письмо на красивой бумаге. Делайте подарки, которые останутся на столах, и коллеги клиента их заметят. Я рекомендую дарить антистрессовые мячики с фирменными логотипами вашей компании, потому что они классные, их все трогают, кидают в стену, они привлекают максимальное внимание со стороны окружающих. Контент, подарки — все, что вы делаете, должно продавать.

192. КЛИЕНТЫ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Заставить сотрудников помнить о ценности каждого клиента — задача сложная.

Но есть достаточно простое упражнение, с помощью которого вы сможете решить эту проблему, — это расчет стоимости клиентов на всю жизнь.

Для этого вы должны прикинуть три числа:

- сколько раз в течение года клиент будет покупать у вас (А);
- каким будет средний чек (Б);
- сколько лет клиент будет покупать у вас (В).

Это самый простой вариант расчета.

Иногда бизнес сложный — так, банк может давать кредиты или принимать вклады, причем делать это для частных лиц и для корпоративных клиентов. Тогда стоит считать стоимость клиентов для выдачи кредитов для частных лиц — то есть упрощать, на чем-то фокусироваться.

Например, в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» стоимость клиента на всю жизнь — 50 тысяч рублей.

Если взять среднего покупателя, который в первый раз купил у нас одну книгу (а таких покупателей по стране еще очень-очень много!), то можно предположить, что он будет покупать у нас книги еще пять лет. В среднем за год он купит 20 книг (это пессимистичный прогноз — мы выпускаем больше 250 новинок за год), средняя стоимость книги 500 рублей (с учетом электронных за 150 рублей).

Итого:

$$5 \times 20 \times 500 = 50\,000 \text{ рублей.}$$

Сколько бы я ни считал со слушателями своих семинаров в разных городах России, никогда ни у кого не получилась стоимость клиента на всю жизнь меньше, чем у нас.

У всех получалось больше!

Мы — в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» — очень любим вас, наших клиентов.

Будем циничны.

Любим вас за 50 тысяч рублей.

Это ваша стоимость клиента на всю жизнь для нас.

Посчитайте стоимость клиента на всю жизнь для вашего бизнеса.

Ужаснитесь, сколько вы можете потерять.

Начните брать с нас пример — и любить каждого вашего клиента. И пусть мотивацией для вас на первых порах будут деньги, которые он вам принесет.

А потом это станет хорошей привычкой, которая очень-очень поможет вам в вашем бизнесе (как она помогает нам).

Как я уже говорил, если вы любите в бизнесе деньги, то вам лучше побыстрее научиться любить ваших клиентов.

И расчет стоимости клиента на всю жизнь вам в этом поможет.

Помните, как говорил Карл Сьюэлл в своей гениальной книге «Клиенты на всю жизнь»*: «Любить клиентов нужно с выгодой для себя».

И вы теперь знаете, как эту выгоду посчитать.

193. ЧИРИКАТЬ ВОВРЕМЯ...

Дэн Зарелла, профессиональный исследователь социальных сетей и эксперт по интернет-маркетингу, проанализировал статистику твитов и выяснил, что больше всего ретвитов происходит в период с 15 до 17 часов. Разница с другим временем суток очень существенная — соответственно, если публикуете сообщения в Twitter с призывом поделиться ею, стоит делать это в указанные часы.

* Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

194. ...И ДРУГИЕ ПРАВИЛА УСПЕШНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ В TWITTER

В рамках недели количество ретвитов растет от понедельника к пятнице и резко падает в выходные.

Длинные твиты получают больше кликов (зависимость CTR от количества символов в сообщении прямо пропорциональна). Просьба о ретвите увеличивает их количество в четыре раза. Чем чаще пользователь пишет о себе («я», «мы», «нас» и т. д.), тем меньше у него читателей.

Позитивные публикации привлекают больше читателей, чем негативные.

195. WOW-ФИНАЛ ПЕРЕГОВОРОВ

Еще один бизнесхак от Андрея Пометуна (см. также «Как выучить доклад» и «Как быстро отсеять лентяев»).

Обычно первый раунд переговоров заканчивается коммерческим предложением. Стороны встретились, обсудили потребности. По итогам представитель поставщика отправил коммерческое предложение. Так делает подавляющее большинство.

Если вы хотите выделиться и запомниться потенциальному клиенту, то в этот же день вместо коммерческого предложения отправьте ему протокол переговоров.

Отразите в нем ключевые тезисы вашего разговора и достигнутые договоренности.

Не требуется делать стенограмму или полную расшифровку — перечислите цели, которые ставит себе потенциальный клиент, и то, что должно произойти в его бизнесе в результате сотрудничества с вами. Просто спросите себя: «О чем мы договорились?» — и кратко изложите ответ на бумаге. Продавцы делают это так редко,

что небольшой текст на половину (или даже четверть) А4 вызовет искреннее восхищение клиента.

Внутренняя готовность к составлению итогового протокола подарит вам дополнительный «сверхбонус» — вы будете вести встречу с целью достичь договоренностей и все реже и реже станете отвечать на поставленный вопрос ответом «Ни о чем не договорились», чаще и чаще начнете перечислять в итоговом протоколе конкретные шаги по развитию вашего сотрудничества.

Кроме того, необходимость составить такой протокол «прокачает» ваше личное качество — умение слушать. Если вы будете знать, что слова клиента, его ожидания и опасения нужно изложить на бумаге, то совершенно по-другому станете вести себя на встрече — начнете слышать.

Советы.

1. Создайте для себя заранее шаблоны писем с готовой структурой:
 - благодарность за уделенное время;
 - бизнес-цели клиента;
 - выводы по встрече;
 - поставленные задачи;
 - сроки выполнения.
2. Помогите себе воспитать новую привычку. Уходите на встречу — закройте клавиатуру листом с большим словом ПРОТОКОЛ. Это позволит вам не забыть по привычке о важной задаче — когда вы вернетесь со встречи, то будете знать, что нужно сделать в первую очередь.
3. Пользуйтесь функциями голосового набора. Большинство смартфонов поддерживают его во встроенной клавиатуре. Если вы еще не пользуетесь им, то обратите внимание на значок микрофона на клавиатуре. Благодаря таким приложениям вы сможете надиктовать в машине основной объем текста

протокола и отправить на свой e-mail. По приезде вам останется отредактировать и отформатировать текст. Вставьте в готовый шаблон и отправьте потенциальному клиенту.

4. Отправьте протокол в этот же день. Чем раньше вы это сделаете, тем больший эффект он будет иметь.

196. 0 ИЛИ 9? СМОТЯ КАКОЙ СЕГМЕНТ

Какой цифрой заканчивать цену? Ряд экспериментов и исследований* показали: если цена оканчивается на цифру 9, это ассоциируется со скидками и сигнализирует о снижении. В большинстве дорогих ресторанов цены заканчивались на 0 или другие цифры. В дешевых 63% цен заканчивались на девятку.

Круглые цены, в свою очередь, более пригодны для среднего и премиального сегмента.

197. ОНИ НЕ ПЕРВЫЕ — И СТАРАЮТСЯ БОЛЬШЕ

Бизнесхак от Павла Фаткулина.

При выходе на региональные рынки и поиске оптовиков или дистрибьюторов для своей продукции следует договариваться не с лидерами рынка, а с компаниями, следующими за ними, — примерно с третьей позиции рейтинга по седьмую. В качестве партнеров более выгодны еще не «зажиревшие», молодые, активные компании, которые пока не вышли на лидирующие позиции, но очень туда стремятся.

* Крэм Т. Классная цена. М.: Олимп-бизнес, 2010. С. 156.

198. ПОСТАВЬТЕ ДВА ШТАМПА САМИ

Один интересный эксперимент* подтвердил то, что начало в любом деле для нас наиболее сложно и затратно — и это можно использовать в маркетинге. На автомойке выдавали дисконтные карточки — вроде тех, что дают в кофейнях, — с наклейками. Часть клиентов получила карточку с восемью позициями для штампов (после сбора которых можно было получить бесплатную мойку), другая — с десятью позициями, две из которых уже были со штампами, как будто клиент дважды прошел мойку.

В обоих случаях суть была одна и та же: нужно восемь раз помыть машину, чтобы получить бесплатную мойку в подарок. Но те, кто был уже «на пути» — с двумя проставленными штампами, — дошли до бесплатной мойки в 34% случаев. Другая группа — в 19%.

199. ПРАВИЛО «ТРИ КОРОБОЧКИ»

Этот и следующие четыре бизнесхака нам прислал Альберт Тютин, бизнес-тренер по экспертным продажам, автор книги «Проактивные продажи»**. Спасибо, Альберт!

Во время презентации упор принято делать на демонстрацию выгод. Что-то вроде «назвал характеристику — назови выгоду». Однако мозг человека работает иначе: нет сравнения — нет выбора; нет выбора — нет продажи. Одну модель презентовать недостаточно, даже если будут перечислены все выгоды. При презентации двух моделей чаще выберут ту, что дешевле. Оптимальна

* J. C. Nunes, X. Dreze (2006), The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort, *Journal of Consumer Research*, 32, 504–512.

** Тютин А. Проактивные продажи. Технология розничных продаж. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

сравнительная презентация трех вариантов (большее количество вариантов приводит к усложнению выбора).

Поэтому намного эффективнее использовать «три коробочки» — прием, описанный Биллом Бишопом в книге «Как продать лобстера»*. С помощью этого приема, например, владельцы кинотеатров в свое время резко увеличили продажу попкорна и напитков: раньше они продавались в больших и маленьких стаканах, и 80% оборота приходилось на маленькие. Тогда в ассортимент добавили мегастаканы емкостью в два раза больше. В сравнении с мегастаканами прежние большие уже таковыми не воспринимались, и их доля выросла до 60%. Доля маленьких стаканов упала с 80 до 20% — ведь они стали восприниматься совсем маленькими.

При продаже сначала презентуйте товар, соответствующий потребностям покупателя и попадающий в верхнюю границу озвученного им бюджета. Затем переходите к более дорогому аналогу, выше качеством или с увеличенным функционалом. Подробная презентация уже не нужна, расскажите только о его дополнительных преимуществах: «Есть еще почти такая же модель. Она дороже на три тысячи, но зато здесь увеличенная память и более мощный процессор» (подробная презентация может перегрузить покупателя, и он уйдет «думать»). Затем показывайте третью модель — дешевле первой — и презентуйте ее отличия со знаком минус: «Эта модель дешевле на две тысячи, но здесь нет защиты от пыли и нет USB-выходов». Такой подход повышает ценность первых двух вариантов и, соответственно, вероятность их продажи (страх потерять у нас обычно сильнее желания приобрести). Дополнительные плюсы техники: у покупателя есть ощущение выбора, и за счет сравнения его ему упрощают. Плюс он не чувствует, что ему что-то навязывают, поэтому легче принимает решение.

* Бишоп Б. Как продать лобстера. Минск : Попурри, 2008.

200. БЕГ С БАРЬЕРАМИ

Воспринимайте свой магазин (бизнес) как дистанцию с барьерами: преодоление каждого из них повышает вероятность продажи. Универсальные барьеры для покупателей — войти в магазин, обойти торговый зал, заговорить с продавцом, расплатиться на кассе. Частные барьеры — пройти на примерку, присесть к менеджерскому столику, записаться на замер. Например, распахнутые двери в магазине одежды резко увеличивают входящий трафик. Даже одна закрытая створка сокращает входящий поток более чем в половину (поэтому в торговых центрах дверей практически нет). Чтобы покупатель прошел в торговый зал и задержался в нем, его нужно чем-то удивить — необычными моделями или оригинальными инсталляциями. В противном случае он решит, что в магазине нет выбора, и быстро его покинет.

Чтобы покупатель решился примерить, его к этому нужно дополнительно побудить: «Меряйте с удовольствием. Просто так, что ли, висит». У менеджерского столика должны стоять удобные стулья, а персоналу следует знать, как и когда предложить покупателю присесть (кстати, в служебном помещении должны храниться раскладные стулья — на случай, если покупателей будет несколько). Все продавцы должны уметь «подталкивать» покупателя к покупке: «Вам как удобнее оплачивать — картой или наличными?», «Вам обычную упаковку или подарочную?» Если этого не делать, страх покупателя ошибиться с выбором и расстаться с деньгами может легко победить, и он уйдет «думать».

201. БОЛЬШАЯ ИДЕЯ

В b2b-продажах чаще всего приходится иметь дело с компаниями, у которых нет явной потребности в рассмотрении новых предложений. Традиционный подход,

предполагающий установление контакта и последующее выявление потребностей, тут дает отчетливый сбой. Чтобы «купить» внимание потенциального клиента в самом начале встречи, лучше сразу сделать ему предложение — только не сотрудничества и не своего продукта «хорошего качества по выгодной цене»: это самый быстрый способ убить интерес к продолжению разговора. Предложение должно содержать конкретное описание или выгоды, которую может получить клиент, или решения его проблемы.

- Для производителей тортов одна из ключевых проблем — возврат нереализованной продукции. У нас есть решение, которое позволяет сократить возвраты минимум на 30%. Насколько это может быть интересно вашей компании?
- Есть идея, как вашему супермаркету с помощью обычной упаковки дополнительно заработать до двух миллионов рублей в год. Насколько это может быть интересным?

Кроме повышения заинтересованности клиента у Большой Идеи есть дополнительные преимущества:

- не являясь предложением о сотрудничестве, она не вызывает сопротивления — ее безопасно обсуждать;
- она выгодно выделяет менеджера по продажам среди конкурентов и заметно усиливает его переговорную позицию.

Откуда взять Большие Идеи? Во-первых, из анализа историй успеха существующих клиентов, которые уже воспользовались предложением и благодаря этому получили очевидные выгоды. Во-вторых, из своего уникального торгового предложения (УТП) и решаемых им проблем клиентов. В-третьих, из анализа ситуации

клиента и предположений о его проблемах и зонах роста. Фактически Большие Идеи — это гипотезы по поводу того, что может быть выгодно именно этому клиенту. Поэтому для каждой целевой клиентской группы они будут свои (лучше, чтобы их было несколько).

202. ИСТОРИИ УСПЕХА КЛИЕНТОВ

В ситуации неопределенности и нехватки информации человек склонен ориентироваться на поведение других людей (в психологии этот феномен называется эффектом социального доказательства). Поэтому истории клиентов, которые уже воспользовались предложением и извлекли очевидные выгоды, — прекрасный способ привлечь внимание к своему предложению и мощный аргумент при презентации КП. Я также активно использую истории успеха клиентов для усиления Большой Идеи.

Истории стоит рассказывать определенным образом — они должны буквально программировать выбор клиентов. Отлично работает техника CaPeP (сомнение — преодоление — результат).

«Знаете компанию “Веселый кондитер”? Они сначала с недоверием отнеслись к нашему предложению. Сами понимаете, все сначала обещают райские кущи. Мы убедили их попробовать нашу глазурь. В результате проблема растрескивания полностью решилась, и теперь торты сохраняют товарный вид на протяжении всего периода реализации. Возвраты нереализованной продукции сократились на 28%».

Важный момент. Истории успеха нужно рассказывать про компании из той же весовой категории и географически близкие. В Москве с усмешкой будут слушать истории про региональные компании. Во Владивостоке никого не зацепят истории про пензенский бизнес. Владельца

небольшого магазинчика будут раздражать истории успеха розничных сетей, и наоборот.

Кстати, истории успеха клиентов помогают также при анализе сильных сторон своей компании. Правда, редко кто из менеджеров может сказать, почему этот клиент начал сотрудничать с компанией (или продолжает это делать). Между прочим, это знание здорово помогает, когда клиент начинает просить скидку, апеллируя к длительной истории отношений.

203. ДОЛЛАРИЗАЦИЯ ВЫГОДЫ*

Если вдуматься, b2b-клиенты чаще всего заинтересованы в увеличении доходности бизнеса. Например, торговую компанию может совершенно не интересовать качество продукта, но ей важно понимать, сколько она на нем зарабатывает. Поэтому с ней лучше говорить о статистике продаж, оборачиваемости, рентабельности, влиянии на продажи всей товарной группы. Для продуктов, позволяющих тем же промышленным предприятиям повысить производительность и сократить расходы, это тоже актуально: сэкономленные деньги — заработанные деньги. Поэтому монетизация потенциальной выгоды — мощный аргумент, особенно если он подкреплен историями успеха других клиентов или, на худой конец, тестовыми испытаниями. На практике возможную доходность сделки в процессе продаж обсуждают редко, отдавая предпочтение более эмоциональным аргументам.

«У меня есть предложение, которое позволит вам сэкономить на покупке рабочих перчаток более миллиона рублей в год (Большая Идея для крупных

* Термин Джеффри Фокса, автора книги «Как стать волшебником продаж». М. : Альпина Паблишер, 2014.

промышленных предприятий, закупающих самые дешевые одноразовые перчатки)».

«Я изучил схему вашего склада и имеющееся складское оборудование. Покупка только одного этого погрузчика позволит сэкономить на работе склада более трех миллионов рублей в год. Этот погрузчик у вас окупится всего за три месяца. Вы же найдете, что сделать с тремя миллионами рублей, я правильно понимаю?»

Поэтому я рекомендую ко всем горячим коммерческим предложениям прилагать технико-экономическое обоснование сделки. Долларизируется буквально все: параметры сделки (доставка, частота, условия оплаты, компенсация потерь и т. д.), отличия продукта, стоимость владения, истории успеха других клиентов.

Кстати, долларизировать можно и те потери, которые несет клиент, не решая выявленные проблемы. Это прекрасный способ сподвигнуть его к решительным действиям:

«Если я правильно понимаю, сейчас из-за поломок оборудования ваша линия простаивает в среднем один день в месяц, верно? Во сколько этот простой обходится компании? По опыту других клиентов могу сказать, что никак не меньше 700 тысяч рублей. У вас примерно такие же цифры? То есть в год вы теряете почти 8,5 миллиона рублей, верно? Что скажете, если мы сможем сэкономить эти деньги, то есть начать дополнительно зарабатывать 8,5 миллиона рублей в год?»*

* Зиг Зиглар, известный американский тренер по продажам, в этом месте начинал декомпозировать потери, показывая, сколько денег клиент теряет каждую минуту. После этого доставал бумажник и начинал рвать соответствующие купюры на глазах изумленного клиента — добавляя наглядности.

204. ОБЕЩАЙ МЕНЬШЕ — ДЕЛАЙ БОЛЬШЕ

Обещая много, вы можете заполучить клиента на одну сделку/покупку. Но что будет дальше? Сможете ли вы всегда выполнять обещанное и держать планку?

Если нарисовать простую матрицу 2×2 — сколько обещали / сколько сделали, — станет понятно, что лучший вариант в долгосрочном плане — превзойти ожидания клиента. Кроме того, так вы снижаете риски. В крайнем случае, если не получится выполнить все идеально, клиент просто будет доволен — ведь вы не сделаете меньше, чем обещали.

Действие	Обещать мало	Обещать много
Сделать мало	Клиент доволен	Не лучшая ситуация, как вы понимаете. Клиент недоволен
Сделать много	Превзошли ожидания клиента — вероятно, вас будут рекомендовать другим	Клиент доволен

205. +1%

Если вы задумались о повышении цены на свои товары и услуги, то, значит, вы уже опоздали — это нужно было сделать еще вчера.

Дэн Кеннеди

Этот и следующие четыре бизнесхака по ценообразованию нам прислал Роман Тарасенко, предприниматель, консультант, эксперт по маркетингу ценообразования, соучредитель и директор Krostu.com.

Большинству компаний достаточно поднять цены на 1%, чтобы сразу же повысить свою прибыль (в среднем на 11%*).

* Исследование McKinsey & Co. Global 1200, 2002 г.

Для большинства клиентов увеличение цены на 1% проходит безболезненно.

Вы просто поднимаете цены.

Вы сразу же увеличиваете вашу прибыль.

Проанализируйте свои цены и найдите те позиции, на которые давно пора повысить цену. На что стоит обратить внимание в первую очередь:

- на продукты и услуги с неэластичным спросом по цене (труднозаменяемые товары, товары первой необходимости и т. д.);
- товары, на которые давно не поднимали цены (более года);
- товары, которые можно продавать разным клиентам по разным ценам.

Чтобы увеличить прибыль на 11% через рост продаж, нужно приложить значительно больше усилий, чем просто повысить цену (например, усилить работу с каналами продаж, повысить лидогенерацию, увеличить эффективность маркетинговых коммуникаций).

206. ПОДНИМАЙТЕ ПРАВИЛЬНО

Не поднимайте цены резко (5% и выше). Лучше поднять цены в интервале 1–3%.

Предупредите о подъеме цен клиентов заранее. Дайте им возможность купить товар/услугу по старой цене — это формирует долгосрочную лояльность. Не поднимайте цены часто — если только это не обосновано курсовой разницей или другими форс-мажорными факторами. Оптимально поднимать цены два—четыре раза в год.

Если боитесь поднять цены на весь ассортимент, то сделайте это с его частью.

207. ПОДНЯЛИ ЦЕНУ — ОБОСНУЙТЕ

Создайте УТП у ваших продуктов и услуг

УТП — это ответ на вопрос «Почему я должен купить именно этот продукт или услугу и именно по этой цене». Составьте список выгод, которые клиенты получают, купив ваш продукт или услугу.

Повысьте ценность

Повысить ценность можно, улучшив реальные или эмоциональные характеристики продукта. Можно усилить ценность продукта историями успеха его использования или отзывом признанного лидера общественного мнения.

208. МАГИЧЕСКИЕ ЦИФРЫ

Использование цифр 3, 5, 7, 9 — если цена на них оканчивается, это снижает возможный дискомфорт в глазах клиента. Такие цены не кажутся высокими.

209. СТИКЕРЫ

Использование правильных стикеров дает возможность продать больше. Так, например, стикеры «Хит продаж», «Надо брать», «Рекомендуем», «Последние позиции» позволяют увеличить продажи до 8% даже при повышении цены.

Рекомендуем провести мозговой штурм с командой и придумать на нем как можно больше разных стикеров.

И начинайте их смелее использовать!

210. ДОЛЛАР ЗА ОШИБКУ В ТЕКСТЕ

Идея из книги «Маркетинг на 100%».

Один издательский дом перед тем, как передать рукопись книги в типографию, предпринимает следующие шаги.

Сначала рукопись вычитывают автор(-ы) или переводчик(-и). Затем — профессиональные корректоры.

После этого издательство отдает рукопись пяти студентам филологического факультета очень известного вуза (хорошим студентам, конечно). И обещает, что за каждую найденную ошибку им заплатят по одному доллару.

Выстраивая такую систему проверки, издательство поступает очень мудро. Выигрывают все.

Читатель получает книгу без ляпов. Корректоры видят ошибки, которые они просмотрели. Студенты тренируются — и зарабатывают.

Почему бы менеджеру по маркетингу не взять эту идею на вооружение? Предложите вашим коллегам — на тех же условиях — вычитать подготовленные вами пресс-релиз, брошюру или план.

Поступая так, вы, во-первых, сами намного тщательнее подготовите документ и более внимательно его проверите.

Во-вторых, создадите еще один фильтр для проверки (и, возможно, фан).

И вне зависимости от того, сколько «заработают» ваши коллеги на проверке маркетинговых текстов, вы — и компания — окажетесь в выигрыше.

211. ИЗБАВИТЬ ТЕКСТ ОТ КЛИШЕ И ЛИШНИХ СЛОВ

Роман Рыбальченко напомнил нам о замечательном сервисе «Главред».

Сервис Максима Ильяхова «Главред» (<https://glvrd.ru>) очищает текст от словесного мусора, стоп-слов, проверяет на соответствие информационному стилю.

Есть расширения для браузеров и сайтов.

212. ОРФОГРАММКА

Ну а чтобы проверить текст на наличие ошибок, пригодится онлайн-сервис «Орфограммка» (<http://orfogrammka.ru>). Загружайте в него текст — и через две минуты получите проверку с указанием ошибок и их описанием. Сервис проверяет орфографию, грамматику, пунктуацию и стилистику.

IT

Без интернета, смартфонов, ноутбуков и планшетов уже сложно представить себе жизнь. Технологии могут быть как злом, так и добром — бизнесхаки в этом разделе позволят вам поставить их себе на службу.

213. ДВОЙНОЙ ПРОБЕЛ

Двойной пробел при вводе текста в вашем смартфоне позволяет закончить предложение и начать следующее. При нажатии такого сочетания автоматически ставится точка, пробел и начинается новое предложение с заглавной буквы.

214. КАК СОХРАНИТЬ ЗАРЯД ТЕЛЕФОНА

Без телефона никуда: сообщения, почта, звонки, оповещения о банковских операциях, одноразовые пароли...

Как оставаться на связи дольше?

- Очевидный совет — приобрести переносной аккумулятор для смартфона или чехол со встроенным аккумулятором.
- Уменьшить яркость экрана.
- Отключить автоматическую загрузку почты (то есть режим Push в настройках в разделе «Почта») и обновление приложений.
- Отключить Bluetooth и Wi-Fi, если они не используются.
- Чтобы зарядить телефон максимально быстро, переведите его на время зарядки в режим полета.

215. СОКРАЩЕНИЯ В СМАРТФОНЕ

Вы часто набираете свой адрес (почтовый или e-mail) в SMS и в мессенджерах? Или регулярно начинаете сообщение с одной и той же фразы?

Чтобы экономить время, настройте сокращения для самых часто используемых слов и словосочетаний. Сокращение — это короткий набор символов, который после ввода автоматически будет расшифрован и развернут в полную фразу (аналог в Word — автозамена).

Например, вы можете заменить сочетание @@ или «e-mail» на свой почтовый ящик `ivanov@company.com`.

Другие примеры:

- сзвп — спасибо за ваше письмо;
- опп — обязательно отвечу на ваше письмо позднее, как только доберусь до компьютера;
- мойсайт — более подробную информацию вы можете найти на моем сайте: `www.сайт.ru`.

И так далее.

На iOS сокращения настраиваются так: Настройки → Основные → Клавиатура → Сокращения.

На Android: Настройки → Язык и ввод → Пользовательский словарь → Для всех языков.

216. КАМЕРА СМАРТФОНА КАК ПАМЯТЬ

Камеру вашего телефона во многих случаях можно использовать как записную книжку и «внешнюю память».

Одалживаете кому-то свою книгу — сфотографируйте человека с книгой, чтобы не забыть, у кого она.

Перед походом в магазин можно сфотографировать холодильник, чтобы знать, какие продукты у вас еще в наличии.

В командировке и на отдыхе можно сфотографировать машину, которую вы берете напрокат (а именно ее мелкие повреждения), чтобы потом к вам не было претензий по поводу старых царапин.

Сфотографируйте телефон или адрес с рекламного баннера.

Ваш багаж в аэропорту вылета — на случай, если он потеряется или будет поврежден.

Лицензию таксиста — чтобы его было проще найти в случае, если вы что-то у него забудете в машине.

Место, на котором вы оставили машину на большой парковке.

217. УДАЛЯТЬ НАБРАННЫЙ В АЙФОНЕ ТЕКСТ ОДНИМ ДВИЖЕНИЕМ

Если вы пользуетесь айфоном, то можете одним движением удалять набранный текст в любом приложении.

Традиционная клавиша Backspace на клавиатуре работает, но она не всегда удобна: с ее помощью можно удалять по одному символу или ускорить удаление, удерживая эту клавишу.

А чтобы удалить весь набранный в программе текст, просто потрясите телефон. После этого появится диалоговое окно «Не применять “Печать”» — нажмите в нем на кнопку «Вернуть» — и весь текст будет удален.

218. WI-FI С ТЕЛЕФОНА

Очевидный для многих совет, но все же достаточно важный, чтобы о нем напомнить.

Если у вас нет возможности подключиться к Wi-Fi, а интернет нужен, используйте смартфон как модем

(большинство моделей имеют такую опцию). Главное — чтобы у вас был хороший тариф (и вы не находились в роуминге).

219. РАСШИРЕННЫЙ ПОИСК ЯНДЕКСА И GOOGLE

Спасибо Ольге Копыт за напоминание о расширенном поиске.

В любой из поисковых систем вы можете уточнять запрос, ограничивая поиск определенным регионом, датой обновления сайта, языком, конкретным сайтом, типом файлов и другими параметрами.

Кроме того, уточнять поиск помогут специальные операторы, примеры которых мы сейчас рассмотрим.

Можно искать конкретную фразу, в которой все слова идут только в заданном порядке. Для этого нужно заключить ее в кавычки: «*Microsoft Excel 2016*».

Чтобы исключить из результатов поиска страницы с определенным словом, поставьте перед ним дефис.

Чтобы искать числа в определенном диапазоне (в Google) — поставьте между ними две точки:

1000..7000 планшет.

Оператор `site` позволяет искать только на одном сайте или в одной доменной зоне:

Московский марафон `site: .ru`

Московский марафон `site: sports.ru`.

Подробнее о расширенном поиске Яндекса можно прочитать здесь: <https://goo.gl/jTAQdB>.

А о поиске Google здесь: <https://goo.gl/onLHwp>.

220. ТОЛЬКО ОДНА ВКЛАДКА

Слишком много открытых вкладок ведет к потере фокуса, а переключение между ними — типичная попытка существовать в многозадачном режиме, который, как мы обсуждали ранее, у человека не работает. К тому же большое количество вкладок снижает не только вашу производительность, но и производительность компьютера, занимая много памяти.

Установите для себя правило работать только в одной вкладке браузера — или загрузите одно из бесплатных расширений для браузера, например OneTab.

221. ПРОВОДИМ ОПРОС: GOOGLE ФОРМЫ

Если вам нужно провести опрос коллег, тестирование новичков после испытательного срока, получить обратную связь от потребителей, воспользуйтесь бесплатным и предельно простым инструментом — Google Формами.

Google Формы можно найти по адресу <https://docs.google.com/forms>.

А в приложении 1 мы подготовили для вас подробную инструкцию по их созданию.

*Ренат Шагабутдинов:
Я использую их при планировании внутренних тренингов в МИФе. Форма позволяет быстро создать и провести опрос, узнать, кто будет присутствовать, какие у участников обучения имеются вопросы — и лучше подготовиться.*

222. КОРОТКИЕ ССЫЛКИ

Используйте один из сервисов (Bit.ly, Goo.gl) для сокращения ссылок, чтобы превращать <http://www.lifehack.org/360736/science-says-coffee-naps-are-better-than-coffee- nap-alone> в <http://goo.gl/odldk3>.

Такие ссылки удобнее и смотрятся намного элегантнее в книгах, статьях, в переписке — где угодно.

В этой книге мы сократили длинные ссылки — так что вы можете оценить удобство этого бизнесхака уже во время чтения.

223. ПЕРЕДАЕМ ТЯЖЕЛЫЕ ФАЙЛЫ

Тяжелые файлы сложно отправлять по электронной почте — обычно объем вложения ограничен и не превышает десятка мегабайт.

Для отправки более тяжелых документов пользуйтесь wetransfer.com — сервис позволяет бесплатно передавать файлы до 2 Гб. Загружайте файл, укажите ваш e-mail и адресата, и он получит ссылку на файл, а вы — отчет о загрузке.

224. СКРИНШОТЫ — ЛЕГКО

Установите на свой ПК или Mac бесплатную программу LightShot — и делать скриншоты станет намного проще. Теперь при нажатии клавиши PrintScreen вы сможете:

- вырезать только отдельный фрагмент вашего экрана;
- загружать скриншот онлайн и отправлять коллегам или друзьям ссылку;
- быстро редактировать скриншот;
- сохранять его в файл;
- искать похожие изображения в Google;
- выводить скриншот на печать.

Сайт приложения <http://app.prntscr.com/ru>.

225. ОЧИСТКА КОМПЬЮТЕРА

Если у вас Mac — воспользуйтесь программой CleanMyMac, которую можно скачать по адресу <http://macraw.com/cleanmymac>. Она очистит ваш компьютер от ненужных файлов и освободит дисковое пространство. Программа безопасная и не удаляет важные и нужные файлы.

Для других компьютеров можно воспользоваться программой CCleaner, которая доступна по адресу <http://www.piriform.com/CCleaner>.

У нее есть бесплатная версия с хорошим функционалом.

Программа поможет очистить реестр, ненужные и временные файлы, автозапуск, неиспользуемые программы.

226. ПОИСК ТЯЖЕЛЫХ ФАЙЛОВ

Программа SequoiaView сканирует ваш жесткий диск и визуализирует все файлы на нем. Чем больше файл, тем больше будет серый квадрат на экране программы, который ему соответствует. Это позволит быстро увидеть, какие файлы занимают больше всего места на вашем диске. При наведении на любой файл в программе вы увидите его полный путь — можно быстро перейти к нему и удалить или перенести на внешнее хранилище либо в облако.

Особенно актуально для ноутбуков с небольшим объемом памяти (например, 100 Гб).

227. БЫСТРОЕ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ МЕЖДУ РЕГИСТРАМИ

Нажав сочетание клавиш Shift + F3, вы можете быстро менять регистр в выделенном тексте в Word или Outlook.

Текст будет последовательно меняться между следующими вариантами:

- нижний регистр;
- Прописные Первые Буквы;
- ВЕРХНИЙ РЕГИСТР.

228. ОБЛАЧНЫЙ КАЛЕНДАРЬ

Еще три бизнесхака от Михаила Галейченко, бизнес-тренера и автора мастер-класса «IT-конвейер».

Удобно вести дела, используя календарь на телефоне, который синхронизирован с планшетом и рабочим компьютером.

Есть мнение, что человек не может запомнить больше пяти дел одновременно. Поэтому, чтобы ничего не забыть, девять из десяти руководителей используют ежедневник.

Недостатки ежедневника: не везде с вами, нет функции поиска, нет напоминаний, невозможно пользоваться больше года. У облачного календаря эти функции есть. А еще можно добавлять в события коллег. Секретари также будут видеть календарь директора.

Но главная «фишка» все-таки в синхронизации. Когда во всех ваших устройствах одновременно срабатывают звуковые напоминания — забыть о событии невозможно.

Секрет эффективности в том, чтобы за утренним кофе открыть на компьютере программу Outlook и уделить пять минут планированию дня, перенести на новое время пропущенные события.

Технически это можно реализовать, если развернуть в вашей компании сервер Microsoft Exchange или воспользоваться платным аккаунтом для бизнеса — Google apps. Цена за такой аккаунт — 4 \$ в месяц. Помимо облачного

календаря вы получите доступ к другим облачным сервисам: контактам, почте, файлам, видеоконференциям и т. д.

229. КОРПОРАТИВНАЯ ПОЧТА

Важно, чтобы у каждого сотрудника была персональная почта. Например, `director@ваш_сайт.ru`. Развернуть такую почту на собственном почтовом сервере или, как мы рекомендуем, на базе Яндекс (до 100 сотрудников) можно бесплатно.

Сегодня у 70% компаний адрес почты выглядит примерно так: `superfima1984@mail.ru`. Часто бывает так: если вся фирма использует один общий электронный ящик, то рядовые сотрудники в работе используют уже свою личную почту. Кому будут писать клиенты, когда сотрудники покинут компанию?

У каждого сотрудника должна быть своя персональная почта на домене вашего сайта, желательно привязанная к должности, а не к фамилии.

Возможности:

- сотрудники смогут писать другу другу;
- улучшится имидж;
- сотрудники напрямую смогут общаться с клиентами и поставщиками;
- руководитель сможет оповестить всю фирму, написав на общий ящик.

Заходить можно будет как через сайт почты Яндекса, так и установив локальную программу, например бесплатную Windows Live.

Мы рекомендуем, чтобы почта была привязана еще и к смартфонам сотрудников. Они не будут против, при этом коммуникации в компании заметно ускорятся.

Попросите тех, кто делал вам сайт, настроить такую почту. При этом со старой почты на корпоративную можно настроить переадресацию всех писем.

230. ОБЩАЯ ПАПКА

Неправильная организация общей папки — главная ошибка многих компаний. Последствия такие: подчиненные хранят важные данные в своих компьютерах (часто прямо на рабочих столах). Найти нужный документ становится невозможным. В случае ухода сотрудника вся информация чаще всего уходит вместе с ним. В информационном пространстве — полный бардак.

Проверьте. Сможете прямо сейчас открыть последнюю выписку ЕГРЮЛ? Или самый последний заключенный договор с клиентом?

Я рекомендую такую структуру общей папки:

 Кадры	Личные дела сотрудников, трудовые договоры, должностные инструкции, доверенности, сертификаты
 Клиенты	Внутри — папка для каждого клиента, где договоры, коммерческие предложения, акты сверок и т. д.
 Поставщики	Внутри — папки для каждого поставщика, по аналогии с клиентами и т. д.
 Реквизиты	ИНН, ОГРН, учредительные документы, ЕГРЮЛ, балансы, отчетность и т. д.
 Проекты	Внутри — папки для каждого проекта организации
 Маркетинг	Логотип, фирменный стиль, ролик на радио, статьи в газеты и т. д.
 Коммерческие предложения	Образцы типовых коммерческих предложений, каталоги
 Служебные письма	Все исходящие письма на фирменном бланке под номерами

Вы и каждый сотрудник будете всегда знать, где лежит договор с клиентом, логотип, копия устава, паспорт секретаря и т. д.

Лучше общую папку сделать сетевым диском, например «В:\», и прописать его на компьютере каждого пользователя. Права доступа прописываются согласно полномочиям.

Было бы классно сделать эту папку «облачной» — синхронизировать с Яндекс диском и Google Drive.

231. WEBEX.COM

Еще два бизнесхака от Павла Фаткулина. Спасибо!

WebEx.com — идеальный сервис для презентации, когда нужно открыть общий доступ к экрану и провести демонстрацию продукта для удаленного зрителя.

Альтернативы сервиса: Go-To-Meeting (gotomeeting.com) и Join.me (join.me).

232. СТОИТ ЛИ СОТРУДНИЧАТЬ?

Для поиска новых клиентов или информации о действующих партнерах можно использовать ресурсы, перечисленные ниже.

- Платные информационные базы («СПАРК», «Интегрум»). «Интегрум» при запросе предоставляет бесплатный доступ к базе на месяц.
- Сайт Арбитражных судов РФ — www.arbitr.ru. Полезно посмотреть, кто судится с вашими конкурентами и по каким вопросам, а потом принимать решение, сотрудничать с этими организациями или нет. Также помогает бороться

со злостными неплательщиками, например посмотреть, кто уже выиграл суд у вашего должника, связаться с ними и попросить помощь или новые контакты. Как правило, в этой просьбе не отказывают — неплательщика хотят наказать.

- Первое независимое рейтинговое агентство www.fira.ru — для проверки финансового состояния клиента перед предоставлением отсрочки, кредитного лимита.

233. НИКАКИХ СЛЕДОВ: SUPERLOGOUT

Если вы пользовались компьютером в гостинице, интернет-кафе или другом публичном месте и зашли в несколько своих аккаунтов на разных сайтах, есть возможность одним действием выйти из всех них.

Для этого зайдите на сайт SuperLogout.com. Сразу после перехода на него вы станете выходить из всех аккаунтов автоматически.

Будьте осторожны: сервис действует без предупреждения и дополнительных подтверждений с вашей стороны — сразу после перехода на сайт!

234. БЭКАП

Заведите специальный внешний жесткий диск и раз в неделю (поставьте повторяющееся напоминание в свой календарь Google, Outlook или на смартфоне) переносите на него все важные документы и файлы. Так как презентации, документы, таблицы и другие офисные файлы не занимают много дискового пространства, стоит

каждый раз создавать новую папку с указанием даты (например: «Тренинги 10.08.2015» или «Работа 15.11.2016») и переносить туда все документы, а не перезаписывать старые версии. Таким образом вы сможете в любой момент вернуться к версиям документов за определенную неделю, сравнить их, найти информацию, которая была в какой-то момент удалена или преобразована.

Если вы пользуетесь Outlook — делайте резервную копию файла с расширением .ost, который находится в папке C:\Users\Имя пользователя\AppData\Local\Microsoft\Outlook.

Это позволит вам восстановить почту в случае проблем с компьютером.

235. IFTTT

IFTTT — удобный интернет-сервис, доступный по адресу <https://ifttt.com>. Название расшифровывается как If this, than that — «Если это, тогда то». Сервис позволяет автоматизировать многие действия в сети, связывая разные инструменты, социальные сети и сайты.

Примеры использования IFTTT:

- если вы изменили фотографию в одной социальной сети, она обновится в другой;
- все понравившиеся фотографии в Instagram автоматически загрузятся на Dropbox;
- любое письмо в Gmail, отмеченное как «задача», добавится в календарь;
- новые фотографии можно будет отправить с Flickr в Twitter;
- новые контакты автоматически окажутся занесены в отдельную Google Таблицу;

- если завтра пойдет дождь, вы получите сообщение-напоминание;
- новые статьи можно переслать с определенного сайта себе на почту.

И так далее. Вариантов использования — масса, все зависит от ваших задач.

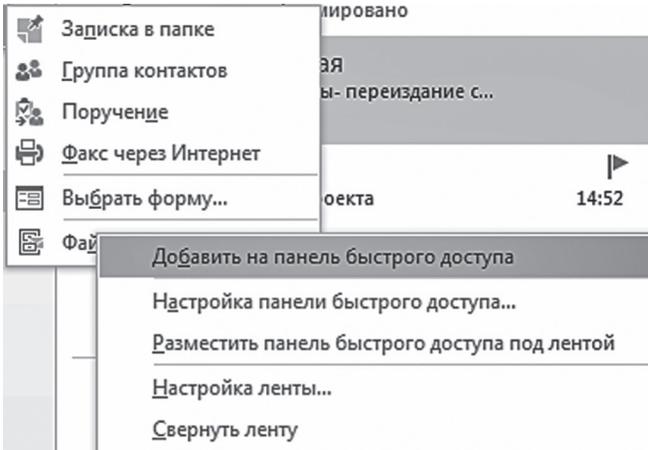
236. ПАНЕЛЬ БЫСТРОГО ДОСТУПА В ПРИЛОЖЕНИЯХ MS OFFICE

В приложениях MS Office есть функции, которые могут использоваться часто и быть при этом запрятанными в не самые доступные разделы меню. Но их можно вывести на панель быстрого доступа — то есть в ряд иконок в самой верхней части окна.

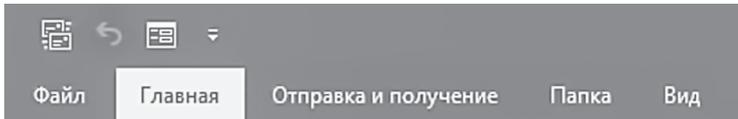
Примеры таких функций:

- закрепление верхней строки или других областей в Excel (Вид → Закрепить области → Закрепить верхнюю строку);
- использование шаблонов в Outlook (Главная → Создать элемент → Другие элементы → Выбрать форму);
- вставка даты и времени в Word (Вставка → Дата и время).

Как видите, в этих случаях нужно совершить от двух до четырех действий. Чтобы сократить этот путь до одного действия, щелкните правой кнопкой на нужный пункт меню и нажмите «Добавить на панель быстрого доступа»:



Теперь нужная функция будет всегда под рукой — над панелью инструментов:



237. НАДЕЖНЫЙ ПАРОЛЬ

Сейчас, когда к почтовому ящику привязаны многие сервисы, иметь ненадежный пароль в почте — опасно. Да и в других приложениях и сайтах ему лучше быть надежным.

Надежный пароль — это сочетание строчных и заглавных букв, цифр и символов. Например:

siB81)§lbs#djf&23^Voq9

Желательно иметь разные пароли в разных сервисах. Если вам сложно сочинить разные пароли, придумайте изменяемую часть — например, часть цифр может меняться от сервиса к сервису.

Еще один вариант — использовать название сервиса/сайта в качестве части пароля. Этот прием предложил Артур Думчев в своей книге «Помнить все»*. Выберите базовый пароль и вставляйте в него название домена или сервиса:

- 77Base_Parol&8 — базовый вариант;
- 77BaFace_PaBookrol&8 — для Facebook;
- 77BaEver_PaNoterol&8 — для Evernote.

И так далее. Таким образом, у вас всегда будет достаточно сложный пароль и вам не придется вспоминать новый на каждом сайте.

* Думчев А. Помнить все. Практическое руководство по развитию памяти. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

SMALL AND BIG DATA

В этом разделе мы собрали несколько бизнесхаков и метрик для тех, кто анализирует данные и наглядно их представляет.

Кроме того, в приложениях мы собрали десятки полезных функций и приемов работы в Google Docs и Excel. Если вы потребитель аналитики и не занимаетесь ею самостоятельно, можете пропустить это приложение. Но если вы работаете с таблицами и ищете смысл в больших и малых данных, эти приемы сэкономят вам немало времени.

238. ДАННЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ «ЖИВЫМИ»

Управленческая информация должна быть актуальной и «живой». Что это значит? Что ее нельзя хранить в форматах PDF или Word, например. Потому что тогда вы не сможете:

- быстро обновить данные;
- поменять одну из переменных — и посмотреть на то, как это изменение отразится на итоговых показателях (провести сценарный анализ);
- добавить новые показатели.

Все это возможно в таблицах, где легко обновлять и обрабатывать данные. Вы можете извлечь данные из таблицы и представить в наглядном отчете в PDF. Но помните: ни одно изменение в исходных данных в этом отчете не отобразится. А принимать решения лучше на основе актуальной информации.

239. И АБСОЛЮТНО, И ОТНОСИТЕЛЬНО

В аналитике принято сравнивать данные (отчетность, показатели) с какой-то базой: предыдущим периодом, аналогичным периодом прошлых лет, с конкурентами, со средним показателем по отрасли, по региону, с нормативами и т. д.

Сравнение может быть абсолютным (в отделе стало работать на три человека больше) и относительным (было шесть сотрудников, а стало девять: прирост на 50%).

Ни то ни другое сравнение не показательно само по себе. Процентный прирост может быть огромным (возможно, вы слышали про эффект низкой базы: бегуны быстро прогрессируют в первые годы, рост продаж нового направления в бизнесе может быть стремительным в первые месяцы и годы, пока рынок не пресытился), но без абсолютных цифр эта информация не поможет вам делать выводы и принимать решения.

Приросты считаются так:

Абсолютный прирост = Текущий показатель – Базисный показатель
(прошлый месяц, аналогичный месяц прошлого года и т. д.).

Относительный прирост = Текущий показатель /
Базисный показатель – 1.

240. МОДА, МЕДИАНА И СРЕДНЕЕ

Сначала дадим определения:

- среднее арифметическое — сумма всех элементов выборки, разделенная на их количество;
- мода — значение, которое встречается чаще всего;
- медиана — такое число из выборки, что ровно половина элементов этой выборки больше него, а половина — меньше.

В качестве среднего могут указывать и среднее, и медиану, и моду. В компании с огромной зарплатой руководителя и низкими зарплатами сотрудников будет высокая средняя зарплата, не очень высокая медианная (то есть зарплата человека, которая меньше зарплаты половины сотрудников и больше зарплаты другой

половины сотрудников) и совсем невысокая мода (то есть зарплата, чаще всего встречающаяся в компании).

Рассмотрим простой пример в числах.

Пусть в компании есть восемь руководителей, которые получают по 3 тысячи неких денежных единиц, 20 сотрудников, получающих по 2 тысячи единиц, и 27 сотрудников, которые получают по 200 единиц.

Средняя зарплата в компании = $69\,400 / 55 = 1261$ денежная единица.

Медиана = 2 тысячи единиц. Это зарплата того человека, который «богаче» одной половины коллег и «беднее» другой половины.

Мода = 200 единиц, это самая часто встречающаяся зарплата.

Когда какой показатель использовать?

На практике мода используется редко. Намного больший интерес представляют среднее и медиана.

Среднее арифметическое крайне чувствительно к выбросам (нехарактерным для изучаемой выборки слишком большим или слишком малым значениям) — одно случайное экстремальное значение может сильно сместить ваше среднее.

Медиана же к выбросам устойчива.

Выбор между медианой и средним зависит от целей исследования и от характера данных. Если экстремальные значения полагаются случайными или возникающими вследствие внешних причин или ошибок, медиана — более предпочтительный показатель.

Если имеете дело со статистикой и слышите про «среднее» — лучше поинтересоваться, как именно его рассчитывали.

241. ВЗВЕШЕННОЕ СРЕДНЕЕ

Взвешенное среднее — то, при котором значения усредняемого показателя умножаются на определенные веса (например, на объем или количество).

Допустим, у вас в магазине есть 20 тысяч книг по 500 рублей, 10 тысяч книг по 600 рублей и 3 тысячи книг по 850 рублей. Какова средняя цена книги из вашего ассортимента? Количество книг здесь будет весом, а цена — усредняемым показателем.

Количество	Цена
20 000	500
10 000	600
3000	850
Средневзвешенное:	562

На практике для расчета этого показателя можно применять функцию СУММПРОИЗВ (SUMPRODUCT) в Excel. Она позволяет перемножить несколько массивов. В данном примере она будет выглядеть так:

	A	B	C	D
1	Количество	Цена		
2	20 000	500		
3	10 000	600		
4	3 000	850		
5				
6	=СУММПРОИЗВ(A2:A4;B2:B4)/СУММ(A2:A4)			

242. КВАНТИЛИ

Еще один интересный показатель в статистическом анализе — это квантили. Чаще всего встречаются 1%-, 5%-, 95%-, 99%-ный квантили. Рассмотрим на примере: пусть 95%-ный квантиль зарплат в регионе составляет 1 тысячу денежных единиц. Это значит, что 95% населения получает менее 1 тысячи единиц (или 95 человек из 100 получают менее 1 тысячи единиц). Аналогично, если 5%-ный квантиль составляет 200 единиц, то 5% населения зарабатывает менее 200 единиц.

Квантили удобны, когда необходимо получить интервал, в который с высокой вероятностью попадают все интересующие вас объекты исследования. Или когда вам необходимо отфильтровать экстремальные значения.

Для нахождения квантилей используйте функции Excel:

- в старых версиях Excel: КВАРТИЛЬ (QUARTILE);
- в Google Таблицах: QUARTILE;
- в новых версиях Excel: КВАРТИЛЬ.ВКЛ/КВАРТИЛЬ.ИСКЛ (QUARTILE.INC/ QUARTILE.EXC).

Первый аргумент функции — массив данных, а второй — значение процентиля (например, 0,05 или 0,95).

243. КАК НАЙТИ ВЫБРОСЫ?

Что такое выбросы? Это данные, нетипичные для конкретной выборки, способные исказить статистические показатели (например, среднее), рассчитанные по ней.

Откуда они появляются? Выбросы могут возникать из-за ошибок ввода информации, неправильного сбора данных, а также по причинам, не связанным с темой исследования (например, в какой-то месяц были низкие продажи из-за

внешних факторов — проблем дистрибьютора, какого-то форс-мажора на рынке).

Если вернуться к примеру с заработной платой из бизнесхака «Медиана, мода и среднее», то зарплата руководителя — это не выброс.

Выбросы можно и нужно удалять, и делают это как вручную, так и автоматически.

Если у вас мало данных (например, статистика по продажам за два-три года по месяцам), то убрать их можно вручную, экспертно оценив, есть ли нетипичные данные в выборке (их может и не быть вовсе, особенно в небольшой выборке).

Если же данных много, то выбросы лучше искать автоматически. Делать это можно в Excel, Google Таблицах или в статистических пакетах.

Есть несколько базовых методов.

Правило трех сигм. Все наблюдения, которые на три среднеквадратичных отклонения (сигмы) больше или меньше среднего, — выбросы.

Формула среднеквадратичного отклонения:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}.$$

Его можно рассчитать в Excel с помощью функции СТАНДОТКЛОН.В (STDEV.S), если у вас выборка из общей совокупности, и с помощью функции СТАНДОТКЛОН.Г (STDEV.P), если вы оцениваете отклонение по всей генеральной совокупности.

В Google Таблицах используйте функции СТАНДОТКЛОН (STDEV) для выборки и СТАНДОТКЛОНП (STDEVP) для генеральной совокупности.

Примечание. Генеральная совокупность — это все объекты, которые вы собираетесь исследовать. Например, если вы проводите маркетинговое исследование своей

целевой аудитории, генеральной совокупностью могут быть все мужчины от 25 до 39 лет с определенным доходом, проживающие в городе N.

Соответственно, выборка — это часть генеральной совокупности, элементы, по которым есть наблюдаемые данные.

Если вы сомневаетесь — используйте формулу для выборки. Данные по всей генеральной совокупности встречаются редко.

Метод Тьюки*

1. Рассчитайте 25-й и 75-й перцентили. В Excel и Google Таблицах — с помощью функции ПЕРЦЕНТИЛЬ (PERCENTILE).
2. Вычтите 25-й перцентиль из 75-го, чтобы получить межквартильный размах (MP).
3. Рассчитайте внутренние и внешние границы по следующим формулам:

Нижняя внешняя граница = 25-й перцентиль – 3 MP;

Верхняя внешняя граница = 75-й перцентиль + 3 MP;

Нижняя внутренняя граница = 25-й перцентиль – 1,5 MP;

Верхняя внутренняя граница = 75-й перцентиль + 1,5 MP.

4. Значения, лежащие за пределами внешних границ, — выбросы (если данные распределены нормально, то за пределами этих границ будет лежать лишь 0,000002 данных). Значения за пределами внутренних границ тоже можно считать выбросами, но не такими экстремальными. За их пределами будет лежать 0,01 данных.

* Форман Дж. Много цифр. Анализ данных при помощи Excel. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 386.

244. ЗАБУДЬТЕ ОБ АБСОЛЮТНОЙ ТОЧНОСТИ

Не стоит в аналитических и финансовых расчетах (речь, конечно, об управленческой отчетности и внутренних расчетах, а не о бухгалтерии) стремиться к абсолютной точности, к трем-четырем знакам после запятой.

Окажется ли решение более взвешенным, если вы будете знать о росте показателя на 1,247% вместо того, чтобы знать о его росте на 1,2%? Стоит ли более точный расчет того времени и внимания, которое на него потратите вы/аналитик/маркетер/кто-либо другой из ваших коллег?

245. ЧТО НА ЧТО ВЛИЯЕТ. НАХОДИМ И ИНТЕРПРЕТИРУЕМ КОРРЕЛЯЦИЮ

Корреляция — это статистический показатель, характеризующий силу статистической связи между двумя случайными величинами (наборами наблюдаемых данных).

Коэффициент корреляции любых величин всегда лежит в диапазоне от -1 до 1 . На данном промежутке можно выделить следующие точки и интервалы:

-1 : детерминированная (неслучайная) отрицательная связь. Одна величина растет — другая падает, и наоборот. Связь строгая, то есть величины связаны напрямую.

от -1 до $-0,8$: сильная отрицательная связь. Вообще чем больше коэффициент корреляции (по модулю) — тем сильнее связь.

от $-0,8$ до 0 : слабая отрицательная связь (значения ближе к нулю, скорее всего, означают полное отсутствие связи — такая корреляция может возникать случайно).

0 : полное отсутствие связи.

от 0 до 0,8: слабая положительная связь (значения ближе к нулю, скорее всего, означают полное отсутствие связи — такая корреляция может возникать случайно).

от 0,8 до 1: сильная положительная связь.

1: детерминированная (неслучайная, строгая) положительная связь показателей.



Коэффициент корреляции полезен для определения причинно-следственных связей. При этом связь может быть двусторонней (например, привлекательность соцсети и количество зарегистрировавшихся пользователей — так называемый сетевой эффект). Чем привлекательнее социальная сеть, тем больше в ней регистрируется людей. Верно и в обратную сторону: чем больше зарегистрировавшихся пользователей, тем привлекательнее соцсеть.

Часто встречается односторонняя связь, например сложность пожара и количество пожарных, участвовавших в его тушении. Из наблюдаемой положительной корреляции вряд ли стоит делать вывод, что сложность пожара зависит от количества пожарных, или пытаться снизить сложность пожара, уменьшая количество пожарных в команде. Тем не менее обратная взаимосвязь выглядит разумной. При этом помните, что наличие статистической взаимосвязи не обязательно говорит о причинно-следственной связи. Корреляция бывает ложной. Блогер Дмитрий Чернышев в своем Живом Журнале* приводит курьезные примеры,

* <http://mi3ch.livejournal.com/2559227.html>.

в которых присутствует статистическая связь, но явно отсутствует причинно-следственная. Так, есть сильная корреляция между:

- потреблением моцареллы и количеством докторских степеней (один из самых известных примеров);
- потреблением сметаны и количеством мотоциклистов, погибших в ДТП;
- средним возрастом «Мисс Америка» и количеством людей, погибших от горячего пара, и т. д.

Другой пример ложной корреляции — та, что возникает по причине наличия общего тренда. Например, положительная корреляция между числом выехавших на отдых за рубеж и количеством произведенных турбин. Очевидно, что причинно-следственной связи между показателями нет. Но можно предположить, что оба показателя могут зависеть от экономического роста в стране. Значения коэффициента корреляции, близкие к нулю, необязательно говорят об отсутствии причинно-следственной связи — только об отсутствии линейной зависимости, взаимосвязь между величинами может быть более сложной.

Таким образом, при анализе статистической взаимосвязи в первую очередь нужно опираться на логическую объяснимость направления (положительная или отрицательная) и силы взаимосвязи. Если эмпирический опыт подтверждается корреляцией, можно смело ее использовать. Если статистика не соответствует практике, необходимо использовать ее с осторожностью.

Кстати, и наличие корреляции не означает наличия причинно-следственной связи. Возможно, обе величины связаны с какой-то третьей и поэтому коррелируют, но между ними может не быть причинно-следственной связи.

Для расчета коэффициента корреляции в Google Таблицах и Excel (пример демонстрируется в Google Таблицах) есть

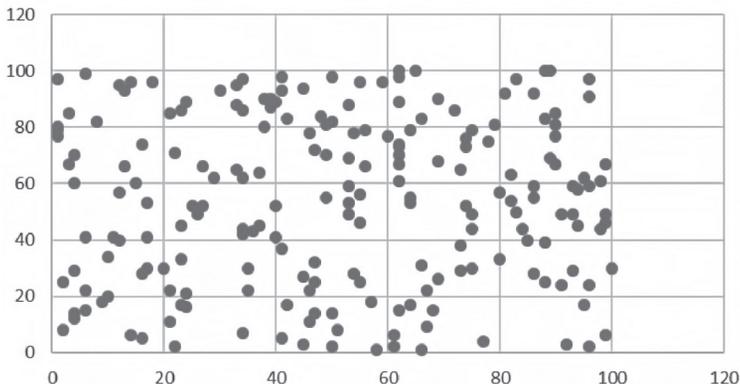
функция КОРРЕЛ (CORREL). Ее аргументы — это диапазоны с наблюдаемыми значениями показателей.

В примере в столбцах А и В находятся случайные числа (сгенерированные с помощью функции СЛУЧМЕЖДУ (RANDBETWEEN)). Коэффициент корреляции практически нулевой — что вполне естественно. Между двумя массивами случайных чисел связи нет.

=CORREL(A2:A204,B2:B204)			
A	B	C	D
Данные 1	Данные 2	0.02661065885 ×	
21	85	=CORREL(A2:A204,B2:B204)	
57	18		
48	84		
64	79		
24	21		
47	32		
40	52		
81	92		
45	94		

Связь можно анализировать и на диаграммах — хорошо подходит точечная:

Случайные данные

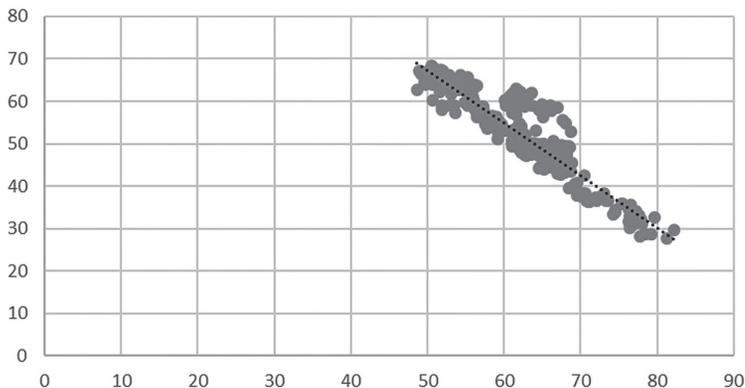


В следующем примере мы рассчитываем корреляцию между ценой нефти марки Brent и курсом USD/RUB. Связь весьма сильная: $-0,82$.

F	G	H	I	J
Brent	USD/RUB		$-0,82 \times$ яция	
56,51	58,53		=КОРРЕЛ(F2:F204;G2:G204)	
53,15	60,1817			
50,9	62,3742			
51,02	62,0547			
51,05	59,1579			
49,95	61,1993			
49,38	61			
47,2	62,875			
46,79	65,235			
48,61	64,23			
48,36	64,956			
49,9	65,141			
49,91	65,1207			
48,85	64,9382			
48,17	65,0071			

Диаграмма для этих данных:

Brent - USD/RUB



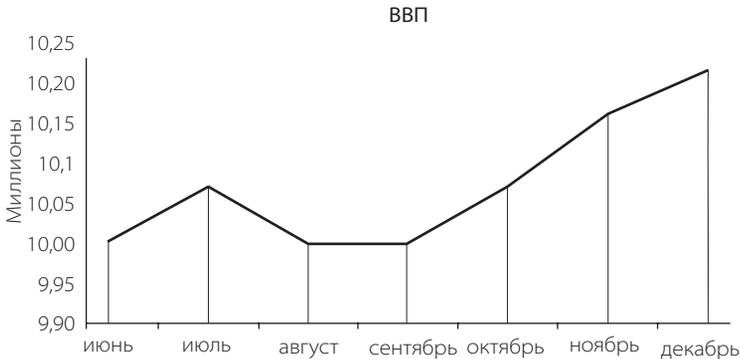
Функция КОРРЕЛ аналогично работает и в Excel.

246. МАСШТАБ ОСИ НА ГРАФИКЕ МЕНЯЕТ ВСЕ

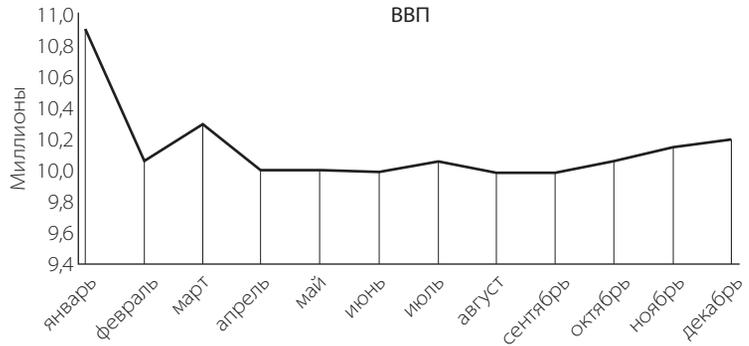
Мы склонны верить точным цифрам и графикам (возможно, вы слышали о том, что в XIX веке высоту Джомолунгмы преувеличили — вместо 29 тысяч футов указали 29 002, чтобы людям не казалось, что расчеты были примерными). Но и статистика, и графики представляют собой поле для манипуляций.

Так, если на графике немного подкорректировать значения вертикальной оси и отобразить неполный период, то совсем небольшие колебания могут выглядеть как тренд или гигантский скачок.

Представьте, что на графике ниже — ВВП некой страны. Неплохой рывок в конце года, не так ли?



Но на самом деле это не рывок, а незначительный рост. И только в рамках полугодия – относительно первого полугодия же не все так радужно. Все дело в том, что диапазон значений оси на первом графике меньше и на нем нет первого полугодия.



Если вы хотите подробнее ознакомиться со статистическими манипуляциями, прочитайте небольшую книгу Дарелла Хаффа «Как лгать при помощи статистики»*, где анализируются и объясняются все способы манипулирования данными.

247. СООТНОШЕНИЕ DATA INK

Не используйте объем, затенение и другие визуальные эффекты, которые лишь мешают восприятию графиков и диаграмм.

Существует формула, разработанная Эдвардом Тафти** — главным специалистом по информационному дизайну:

$$\text{Data – Ink Ratio} = \frac{\text{Data Ink}}{\text{Total Ink Used in graphik}}.$$

Или, если перевести на русский язык:

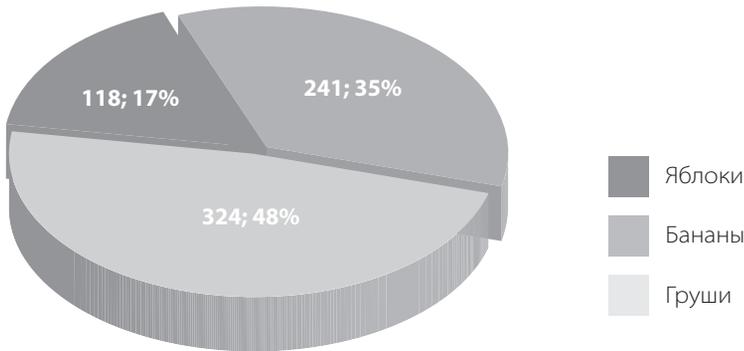
$$\text{Соотношение «Данные – чернила»} = \frac{\text{Чернила, затраченные на отображение информации}}{\text{Общее количество чернил, затраченных на график}}.$$

* Хафф Д. Как лгать при помощи статистики. М.: Альпина Паблшер, 2016.

** Edward Tufte. The Visual Display of Quantitative Information.

В идеале это соотношение должно быть равно единице. Но часто оно гораздо ниже, потому что на графике много дополнительных неинформативных элементов. Сравните, например, следующие две круговые диаграммы, отображающие структуру продаж овощной лавки:

Структура продаж овощной лавки, кг,
доля в общих продажах

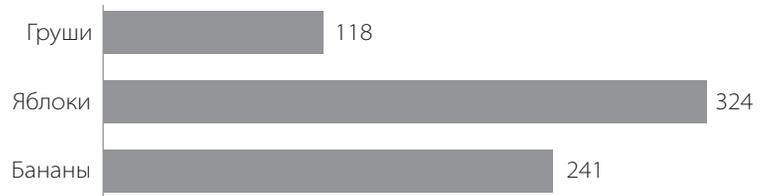


Структура продаж овощной лавки, кг



Кстати, круговые диаграммы, даже с хорошим коэффициентом Data-Ink, часто проигрывают линейчатым в простоте восприятия сообщения:

Структура продаж овощной лавки, кг



Больше о типах диаграмм можно прочитать в книге Джина Желязны «Говори на языке диаграмм»*.

* Желязны Д. Говори на языке диаграмм. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

КАК БЫСТРО И ЛЕГКО ПРОВОДИТЬ ОПРОСЫ, ТЕСТЫ И СОБИРАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ. GOOGLE ФОРМЫ

Google Формы — простой инструмент для планирования мероприятий, проведения опросов, сбора обратной связи после мероприятий, проведения тестирований по итогам обучения.

Для создания формы нужно пройти по ссылке <https://docs.google.com/forms/> и нажать на иконку со знаком «+» в правом нижнем углу.

После нажатия на кнопку появится новый пустой шаблон формы:

Новая форма

Описание

⋮

Вопрос без заголовка

Один из списка ▾

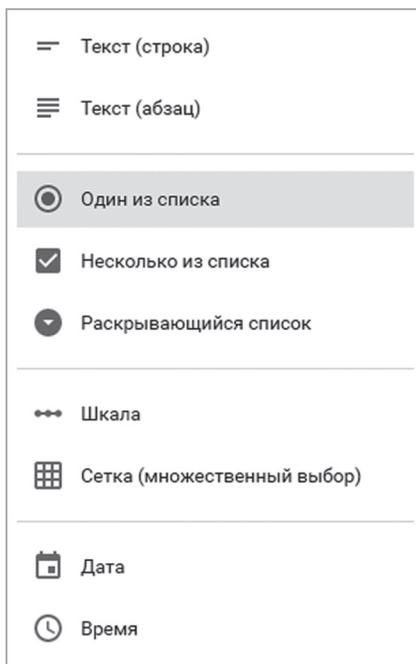
Вариант 1

Добавить вариант или ДОБАВИТЬ ВАРИАНТ "ДРУГОЕ"

📄 🗑️ | Обязательный вопрос ⋮

В верхние поля введите название формы и краткое описание, и можно создавать вопросы. Существует

несколько видов вопросов (выпадающий список с вариантами появляется при щелчке на текущий тип).



По умолчанию создается вопрос с возможностью выбора **ответа из списка**. Этот вариант подойдет для случаев, когда респондент должен выбрать только один вариант. Например, в случае с вопросом «В каком отделе вы работаете?».

Текст (строка) и **текст (абзац)** — это вопросы, на которые опрашиваемый может ответить любым текстом. В двух этих вариантах отличается только размерность поля для ввода текста (строка или несколько строк). Этот вариант подойдет для вопросов типа «Опишите кратко ваше впечатление от мастер-класса» или «Кратко охарактеризуйте спикера».

Несколько из списка — вопрос, на который можно выбрать несколько ответов одновременно. Например, на вопрос «Какие задачи вам помог решить тренинг?» можно выбрать несколько ответов из списка.

Раскрывающийся список — это аналог варианта «Один из списка». На такой вопрос тоже можно ответить только одним из вариантов. Отличие в том, что варианты будут появляться в выпадающем списке, а не отображаться на экране сразу.

Шкала — вопрос, на который можно ответить, выбрав оценку из шкалы. Подойдет для вопроса «Как бы вы оценили прошедший тренинг по пятибалльной шкале?». Вы можете выбрать минимальный и максимальный баллы и сделать подписи к ним, чтобы респондент не путался в том, что значит минимальная и максимальная цифры:

Как бы вы оценили прошедший тренинг по пятибалльной шкале? _____

☰ Шкала ▾

	1	2	3	4	5	
Плохо	<input type="radio"/>	Отлично				

1 ▾ - 5 ▾

1 Плохо _____

5 Отлично _____

Дата и время — ответы, которые могут быть введены только в соответствующем формате. Подойдут для вопросов вида «В какой день вам удобнее присутствовать на обучении?» (отмечу, что если нужно выбрать только из двух-трех вариантов дат, то лучше все-таки использовать тип «Ответ из списка»).

После выбора типа вопроса вы можете начать вводить варианты ответов:

В каком отделе вы работаете?

Несколько из списка ▼

Маркетинг

Продажи

HR

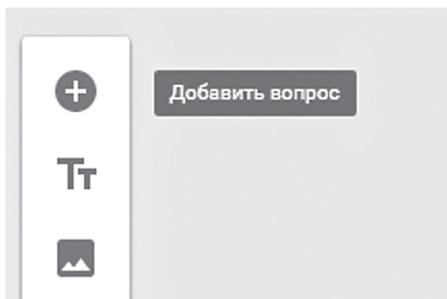
IT

⋮ Вариант 5

Добавить вариант или ДОБАВИТЬ ВАРИАНТ "ДРУГОЕ"

Обратите внимание, что в вопросах со списком можно добавить вариант «Другое». Тогда, если ни один из предложенных вами вариантов респонденту не подойдет, он сможет ответить текстом.

Чтобы добавить новый вопрос, кликните на иконку с плюсом слева.



В этом же меню можно добавить к вопросам изображения и видео (третья и четвертая кнопки), а также разделить их на тематические разделы (нижняя кнопка меню).

Любой вопрос можно сделать обязательным. Для этого активируйте переключатель в правом нижнем углу.

Чтобы поменять фоновый цвет формы, щелкните на палитру в правом верхнем углу.



Соседняя с палитрой кнопка позволит провести предварительный просмотр формы.

Следующая — настроить форму. В настройках в разделе «Общие» можно разрешить отвечающим отправлять ответы повторно или просматривать сводку по ответам всех респондентов.

Респонденты могут:

- Изменять ответы после отправки формы
- Просматривать сводку ответов 

В разделе «Презентация» можно поменять текст подтверждения, который появится после заполнения формы, а также активировать демонстрацию хода выполнения. Кроме того, вопросы можно перемешать (если они не должны идти в строгой последовательности). Третий пункт в этом разделе актуален только в том случае, если до этого на вкладке «Общие» вы разрешили одному участнику заполнять форму несколько раз:

Настройки

ОБЩИЕ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

ТЕСТЫ

- Показывать ход выполнения
- Перемешать вопросы
- Показывать ссылку для повторного заполнения формы

Если вы проводите тестирование, а не опрос — вам в третий раздел настроек. Активируйте тест и укажите, какие итоги тестирования будут доступны участнику (см. скриншот на соседней странице).

Когда вопросы, настройки и оформление будут готовы, форму можно отправлять.

Для этого нажмите на кнопку «Отправить» и выберите из следующих вариантов:

- электронная почта — форма придет на e-mail адресату; можно указать тему письма и добавить текст сообщения;
- по ссылке — самый удобный вариант, если нужно отправить форму сразу многим участникам. Кроме того, Google позволяет задать короткий URL для формы, он выглядит аккуратнее;
- HTML-код для публикации;
- социальные сети.

После того как респонденты ответят на вопросы, вы сможете просматривать сводку ответов прямо в Google Формах — для этого перейдите в раздел «Ответы».

Все ответы также можно просмотреть в Google Таблицах, нажав на соответствующую иконку:

А в таблице вы уже сможете обрабатывать и анализировать ответы так, как вам удобно — с помощью функций, диаграмм, сводных таблиц и других инструментов. Это уже отдельная и большая тема. Если хотите узнать больше о Google Таблицах — загляните в следующее приложение.

Настройки

ОБЩИЕ ПРЕЗЕНТАЦИЯ **ТЕСТЫ**

Тест
Назначать количество баллов за ответы и включить автоматическое оценивание.

Параметры теста

Показать оценку:

Сразу после отправки формы

После ручной проверки
Для рассылки результатов потребуются адреса электронной почты. Чтобы получить их, перейдите на вкладку "Общие" и откройте доступ только пользователям Mann, Ivanov & Ferber.

Видно пользователю:

Незачтенные ответы ?

Правильные ответы ?

Баллы за ответы ?

ОТМЕНА СОХРАНИТЬ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

САМЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ ФУНКЦИИ И БИЗНЕСХАКИ ДЛЯ РАБОТЫ В GOOGLE ТАБЛИЦАХ

Google Docs — это веб-версия приложений MS Office.

Основное преимущество Google Docs — возможность совместной работы в режиме онлайн, просмотра изменений, сделанных каждым участником, и автоматического сохранения актуальной версии.

Особенно полезны для работы с данными Google Spreadsheets, или Google Таблицы — аналог приложения Excel.

Они могут пригодиться вам в следующих целях:

- для совместного планирования отпуска с друзьями и расчета бюджета;
- ведения реестров с вашими клиентами/заказами/поставщиками и т. д., которые заполняются несколькими людьми параллельно;
- онлайн-координации любых совместных действий.

В этом приложении мы поделимся несколькими простыми, но очень полезными функциями, которые помогут вам сохранить немало времени.

Все данные в примерах вымышлены.

КАК СДЕЛАТЬ ДОКУМЕНТ GOOGLE ТАБЛИЦ БЫСТРЕЕ И «ЛЕГЧЕ»

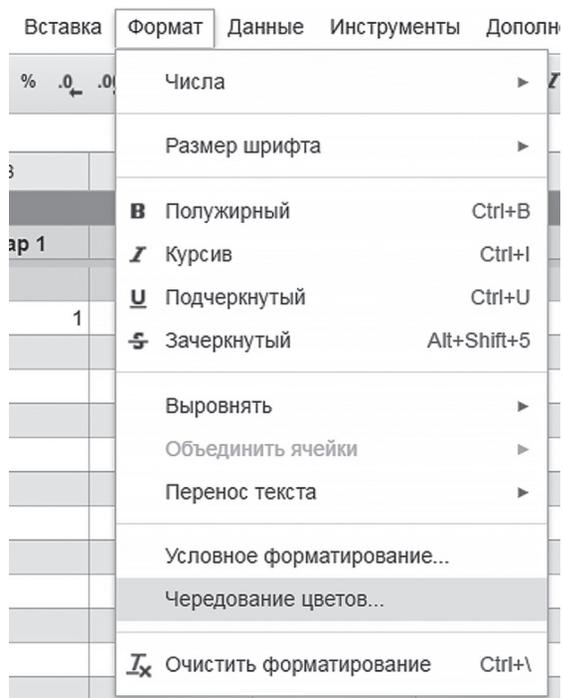
- Удалить неиспользуемые строки на каждой вкладке (по умолчанию создается тысяча строк — если у вас на вкладке сейчас используется 200, удалите

лишние 800, а при необходимости добавьте нужное количество) и столбцы (аналогично).

- Оптимизировать количество вкладок (если есть несколько вкладок с маленькими таблицами или списками — попробуйте объединить их в одну).
- Если есть формулы поиска данных (ВПР/VLOOKUP, ИНДЕКС/INDEX, ПОИСКПОЗ/MATCH и другие), сохранить часть формул как значения (если не нужно будет эти значения обновлять). Например, если у вас подтягиваются данные за много месяцев с помощью VLOOKUP — оставляйте текущий месяц формулами, а остальные данные сохраняйте как значения.
- Не заливать строки/столбцы цветом целиком (и вообще стараться избегать излишнего форматирования).
- Проверить, нет ли условного форматирования на (излишне) большом диапазоне ячеек.
- Не ставить фильтр на все столбцы.
- Очистить примечания, если их много и они не нужны.
- Посмотреть, нет ли проверки данных на большом диапазоне ячеек.

НАГЛЯДНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДЛЯ ДЛИННЫХ СПИСКОВ И ТАБЛИЦ (ЧЕРЕДУЮЩИЕСЯ СТРОКИ)

Если в вашей таблице десятки и сотни строк («Операции», «Сотрудники», «Клиенты», «Продукты», «Сделки» и т. д.) и несколько столбцов — вам будет непросто сравнивать соседние строки, они станут сливаться. Выход — чередующаяся заливка строк, которую можно сделать как в Excel с помощью встроенного инструмента (Главная → Форматировать как таблицу), так и в Google Таблицах (Формат → Чередование цветов):



Неделя №	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4	Товар 5	Товар 6
3						
4			3		1	3
5						
6		1	2			2
7			1	1	2	1
8		1				1
9		1				
10		4		1	1	1
11			4			
12			1			1
13		2			1	4
14		3	1		1	1
15						
16			1		1	1
17			1			
18		2	2		1	

КАК ВЫДЕЛИТЬ УНИКАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИЗ СПИСКА В GOOGLE ТАБЛИЦАХ?

Дано: список с текстовыми значениями в Google Таблице.

Задача — получить список, содержащий только уникальные значения из исходного.

Для этого нужна функция UNIQUE, единственный аргумент которой — исходный список.

<i>f_x</i>	=UNIQUE(A2:A14)	
	А	В
1	Список	Уникальные
2	Яблоко	=UNIQUE(A2:A14)
3	Банан	Банан
4	Яблоко	Апельсин
5	Апельсин	Груша
6	Груша	Киви
7	Банан	Мандарин
8	Киви	Авокадо
9	Мандарин	Фейхоа
10	Авокадо	
11	Фейхоа	
12	Банан	
13	Груша	
14	Киви	
15		

Если ваша задача — только вычислить количество уникальных элементов в списке, понадобится функция COUNTUNIQUE. Она работает аналогично, но возвращает лишь количество уникальных элементов.

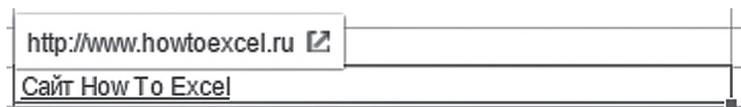
Но что если исходный список будет со временем меняться (то есть к нему станут добавляться новые строки)? Не менять же формулу каждый раз. Чтобы функция UNIQUE автоматически обновляла список уникальных элементов при обновлении исходного списка (а COUNTUNIQUE, соответственно, обновляла количество), в качестве аргумента укажите не диапазон A2:A14, а диапазон A2:A.

СТАВИМ ССЫЛКИ АВТОМАТИЧЕСКИ: ФУНКЦИЯ HYPERLINK (ГИПЕРССЫЛКА)

Функция HYPERLINK (ГИПЕРССЫЛКА) возвращает ссылку на страницу в сети. Ее первый аргумент — собственно ссылка (записывается в кавычках), второй — текст, который будет отображаться в ячейке (тоже в кавычках):

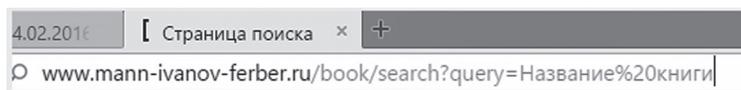
```
=HYPERLINK("www.howtoexcel.ru";"Сайт How To Excel")
```

Результатом работы этой формулы будет ссылка. При выделении ячейки с ссылкой сам адрес появится во всплывающей ячейке:



Функцией можно воспользоваться, чтобы получить сразу много ссылок на разные объекты, не вводя их вручную. Например, нам нужно получить ссылки на большое количество книг МИФа — по списку, имеющемуся в таблице.

Для начала зайдем на сайт, введем название любой книги (или текст «Название книги», как в примере) в поиск и заберем ссылку из адресной строки:



Уберем все, что после знака «равно» (после него мы будем добавлять в формулу название книги из ячеек первого столбца):

```
=HYPERLINK("http://www.mann-ivanov-ferber.ru/book/search?query="&A2;A2).
```

Первый аргумент в этой формуле — это ссылка на поиск на сайте с прикрепленным названием книги из ячейки A2. Второй — само название книги из той же ячейки (чтобы в ней отображалось название, а не текст ссылки). Протягиваем формулу на весь столбец и получаем ссылки на все книги из списка:

Название книги	Ссылка
Долгие прогулки	Долгие прогулки
Быть начальником - это нормально	Быть начальником - это нормально
Тайм-менеджмент	http://www.map...ение в неволе
Размножение в неволе	Размножение в неволе
Нация фаст-фуда	Нация фаст-фуда
Размышления о менеджменте	Размышления о менеджменте
Размышления о политике	Размышления о политике
Правило 4 секунд	Правило 4 секунд
Вместо MBA	Вместо MBA
Мозг на пенсии	Мозг на пенсии
Убеждение	Убеждение
Как управляют лучшие	Как управляют лучшие
Обновление	Обновление
Полная вовлеченность	Полная вовлеченность
Внимательный мозг	Внимательный мозг
Здоровая, счастливая, сексуальная	Здоровая, счастливая, сексуальная
Scrum	Scrum
Дышите свободно	Дышите свободно

Функцию HYPERLINK можно использовать в связи с другими функциями. Например, я использую ее с IF и DETECTLANGUAGE (подробнее о последней вы сможете прочитать в разделе «Переводим текст прямо в Google Таблице»):

```
=HYPERLINK(IF(DETECTLANGUAGE(A2)="EN";"https://www.amazon.com/s?url=search-alias%3Daps&field-keywords="&A2;"http://www.ozon.ru/?context=search&text="&A2)).
```

В общем виде:

```
=HYPERLINK(IF(DETECTLANGUAGE(A2)="EN";ссылка на англ. сайт"&A2;"ссылка на рус. сайт"&A2)).
```

Эта формула проверяет, на каком языке указано название книги в ячейке A2. И если язык английский, то выдает ссылку на поиск этого названия в Амазоне, а иначе (формально — если текст не на английском, по факту это означает русский в моем файле) — на поиск его же в Озоне.

ФУНКЦИЯ IMPORTRANGE (ПЕРЕНОС ДАННЫХ ИЗ ФАЙЛА В ФАЙЛ)

Для переноса данных из одного файла в другой в Google Таблицах используется функция IMPORTRANGE.

Для чего она может, например, пригодиться?

- Вам нужны актуальные данные из файла ваших коллег.
- Вы хотите обрабатывать данные из файла, к которому у вас есть доступ «Только для просмотра».
- Вы хотите собрать в одном документе таблицы из нескольких и вместе их обрабатывать или просматривать.

Эта формула позволяет получить копию диапазона из другой Google Таблицы. Форматирование при этом не переносится — только данные.

Синтаксис формулы следующий:

IMPORTRANGE(spreadsheet_key; range_string)

spreadsheet_key (ключ_таблицы) — последовательность символов в атрибуте «key=» (ключ) в ссылке на таблицу. В новых Google Таблицах необходимо вставить ссылку полностью. Иначе говоря, ключ таблицы — это длинная последовательность символов в конце ссылки на таблицу после «spreadsheets/.../».

Пример формулы:

=IMPORTRANGE("abcd123abcd123"; "sheet1!A1:C10")

Вместо ключа таблицы вы можете использовать полную ссылку на документ:

```
=ImportRange("https://docs.google.com/a/company_site.ru/spreadsheet/ccc?key=0A601pBdE1zIzHRxcGFVT3hyVyWc";"Лист1!A1:CM500")
```

В файле, в котором вы введете эту формулу, будет отображаться диапазон A1:CM500 с Листа 1 из файла, который находится по соответствующей ссылке.

Кроме того, ссылки на файл и диапазон можно вводить не в саму формулу, а в ячейки вашего документа и ссылаться на них.

Так, если в ячейку A2 вы введете ссылку на документ, из которого нужно загрузить данные, а в ячейку B2 — ссылку на лист и диапазон, то загружать данные можно будет с помощью следующей формулы:

```
=IMPORTRANGE(A2;B2)
```

ФУНКЦИЯ VLOOKUP (ПЕРЕНОС ДАННЫХ ИЗ ТАБЛИЦЫ В ТАБЛИЦУ)

Эта функция — аналог функции ВПР в Excel. Она необходима для переноса данных из одной таблицы в другую.

У нее следующие аргументы:

VLOOKUP (искомое значение; таблица; номер столбца; интервальный_просмотр)

Искомое — то значение, которое мы будем искать в другой таблице. Важно отметить: если значение встречается несколько раз, функция найдет первое вхождение — и подтянет данные из соответствующей ему строки таблицы.

Например, в отдельном файле у вас есть стандартная ставка перевода книг с английского — по трем категориям сложности.

А в таблице с текущими проектами вы просто указываете категорию сложности (это и будет искомое значение), по которому функцией ВВП (VLOOKUP) подтягиваете ставку.

Таблица — это диапазон данных, из которого вы подтягиваете информацию.

Аргумент «Номер столбца» определяет, из какого столбца ТАБЛИЦЫ (а не листа — это важно!) вы будете брать данные.

Интервальный_просмотр обычно равен нулю — в таком случае будет вестись точный, а не приблизительный поиск.

Пример:

fx =VLOOKUP(C6,\$A\$2:\$B\$13,2,0)					
	A	B	C	D	E
1	Книга	Тематика			
2	Excel на 100%	MS Office			
3	Word на 100%	MS Office			
4	PowerPoint на 100%	MS Office			
5	Так говорил Заратустра	Философия	Книга	Философия × a	
6	Афоризмы житейской мудрости	Философия	Афоризмы житейской мудрости	=VLOOKUP(C6,\$A\$2:\$B\$13,2,0)	
7	Веселая наука	Философия	Анна Каренина	Худлит	
8	Критика чистого разума	Философия	Афоризмы житейской мудрости	Философия	
9	Шок будущего	Философия			
10	Симулякр и симуляция	Философия			
11	Анна Каренина	Худлит			
12	Евгения Гранде	Худлит			
13	Москва-Петушки	Худлит			
14					

В примере мы подтягиваем тематику книги по ее названию из искомой таблицы.

Примечание. Если исходная таблица в будущем расширится, указывайте диапазон не как в примере — \$A\$2:\$C\$13, а без строк — \$A:\$C. Иначе уже из 14-й строки, когда она добавится, формула не будет подтягивать данные.

ФУНКЦИЯ МАТЧН (СРАВНЕНИЕ ДВУХ СПИСКОВ)

Функция ПОИСКПОЗ (в английской версии Excel и в Google Таблицах она называется МАТЧН) позволяет определить порядковый номер элемента (обычно текста, записанного в ячейке) в определенном списке.

Эта функция очень удобна для быстрого сравнения двух списков: очевидно, что если она не может найти порядковый номер какого-то элемента из первого списка во втором списке, то его там просто нет.

Таким образом, вы можете быстро понять, какие элементы одного списка отсутствуют во втором.

Синтаксис функции следующий:

- МАТЧН (искомое_значение; список; точный поиск);
- искомое значение — то, что мы ищем (обычно ячейка с текстом), список — диапазон, в котором мы ищем; последний аргумент должен равняться нулю, если вы хотите вести точный поиск (обычно именно это и нужно).

Пример:

fx =МАТЧН(A2, \$C\$2: \$C\$13, 0)			
	A	B	C
1	Первый список		Второй список
2	Excel на 100%	1	Excel на 100%
3	Word на 100%	2	Word на 100%
4	PowerPoint на 100%	#N/A	Маркетинг на 100%
5	Так говорил Заратустра	4	Так говорил Заратустра
6	Афоризмы житейской мудрости	5	Афоризмы житейской мудрости
7	Веселая наука	6	Веселая наука
8	Критика чистого разума	7	Критика чистого разума
9	Шок будущего	8	Шок будущего
10	Симулякр и симуляция	9	Симулякр и симуляция
11	Анна Каренина	10	Анна Каренина
12	Москва-Петушки	12	Евгения Гранде
13	Век амбиций	#N/A	Москва-Петушки

В примере ошибка #N/A возникает только в тех случаях, когда соответствующего элемента нет во втором списке.

СОЧЕТАНИЕ ФУНКЦИЙ INDEX + MATCH — КОГДА ОБЫЧНЫЙ VLOOKUP НЕ РАБОТАЕТ

К сожалению, функция ВПР (VLOOKUP) не работает, когда искомые значения в исходной таблице находятся не в первом столбце. Но вы можете воспользоваться сочетанием функций ПОИСКПОЗ (MATCH — обсуждалась ранее) и ИНДЕКС (INDEX).

Функция ИНДЕКС возвращает элемент из списка по его порядковому номеру. А порядковый номер вы определяете с помощью MATCH.

Пример:

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Продажи	Книга	Тематика					
2	262	Excel на 100%	MS Office					
3	176	Word на 100%	MS Office					
4	192	PowerPoint на 100%	MS Office					
5	126	Так говорил Заратустра	Философия					
6	142	Афоризмы житейской мудрости	Философия					
7	57	Веселая наука	Философия		Книга	Продажи		
8	107	Критика чистого разума	Философия		Критика чистого разума	=INDEX(\$A\$2:\$A\$13,match(E7,\$B\$2:\$B\$13,0))		
9	96	Шок будущего	Философия		Шок будущего	96		
10	80	Симулякр и симуляция	Философия					
11	298	Анна Каренина	Худлит					
12	223	Евгения Гранде	Худлит					
13	137	Москва-Петушки	Худлит					

В примере мы подтягиваем тематику по названию книги, хотя названия находятся не в первом столбце искомой таблицы.

ПЕРЕВОДИМ ТЕКСТ ПРЯМО В GOOGLE ТАБЛИЦЕ: ФУНКЦИЯ GOOGLETRANSLATE

В Google Таблицах есть функция, позволяющая переводить текст прямо в ячейках:

	A	B	C
1	Текст для перевода:	на	Формула
2	С помощью этой функции можно переводить текст	en	With this function, you can translate the text
3	Dos vinos, por favor!	ru	Два вина, пожалуйста!
4	Какие чудесные таблицы!	fr	Quel merveilleux tableau!
5			

Синтаксис функции следующий:

GOOGLETRANSLATE(text,[source_language], [target_language])

text — это текст, который нужно переводить; можно, конечно, взять текст в кавычки и записать прямо в формулу, а можно сослаться на ячейку, в которой он содержится;

[source_language] — язык, с которого мы переводим;

[target_language] — соответственно, язык, на который мы переводим.

Второй и третий аргументы задаются двухзначным кодом: es, fr, en, ru. Их тоже можно указать в самой функции, но можно брать из ячейки, а язык исходного текста и вовсе можно автоматически определять.

Обратите внимание, что оба аргумента необязательные — если их не указать, перевод будет осуществляться на английский. Язык исходного текста будет определяться автоматически:

	A	B	C	D
1	Текст для перевода:	на	Формула	
2	С помощью этой функции можно переводить текст	en	With this function, you can translate the text	=GOOGLETRANSLATE(A2)

А как быть, если мы все-таки хотим переводить не только на английский, но и на другие языки? И при этом не хотим каждый раз указывать язык исходника вручную?

Тут пригодится функция DETECTLANGUAGE. У нее единственный аргумент — текст, язык которого нужно определить:

	A	B	C
1	Текст для перевода:	Какой язык	Формула
2	С помощью этой функции можно переводить текст	ru	=DETECTLANGUAGE(A2)
3	Dos vinos, por favor!	es	=DETECTLANGUAGE(A3)
4	Какие чудесные таблицы!	ru	=DETECTLANGUAGE(A4)

Осталось ее «внедрить» в функцию TRANSLATE. Укажем справа от текста, на какие языки хотим переводить исходный текст (в столбце В). В столбец С введем формулу GOOGLETRANSLATE. Первым аргументом будет текст в столбце А, вторым — функция DETECTLANGUAGE, которая определит, с какого языка переводить, а третья — код языка из столбца В.

Текст для перевода:	на	Перевод	Формула
С помощью этой функции можно переводить текст	es	Con esta función, puede traducir el texto	=GOOGLETRANSLATE(A2,DETECTLANGUAGE(A2),B2)
Dos vinos, por favor!	ru	Два вина, пожалуйста!	=GOOGLETRANSLATE(A3,DETECTLANGUAGE(A3),B3)
Какие чудесные таблицы!	fr	Quel merveilleux tableau!	=GOOGLETRANSLATE(A4,DETECTLANGUAGE(A4),B4)

Как и с любой другой функцией, прелесть здесь в автоматизации. Можно быстро поменять текст или язык; быстро перевести одну фразу на десять языков и т. д. Конечно, мы понимаем, что это текст онлайн-переводчика — качество будет соответствующим.

Quel merveilleux tableau!

ВСТАВЛЯЕМ В ЯЧЕЙКИ GOOGLE ТАБЛИЦ ИЗОБРАЖЕНИЯ: ФУНКЦИЯ IMAGE

Функция IMAGE позволяет добавлять в ячейки Google Таблиц изображения. У функции следующий синтаксис:

IMAGE(URL, [mode], [height], [width])

URL — единственный обязательный аргумент. Это ссылка на изображение. Ссылку можно указать напрямую в формуле, взяв в кавычки:

=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/12/Run-or-Die.jpg")

Или же поставить ссылку на ячейку, в которой ссылка хранится:

= IMAGE(A2)

Аргумент `mode` может принимать четыре значения (если его пропустить, по умолчанию будет первое):

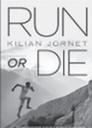
- 1: изображение растягивается до размеров ячейки с сохранением соотношения сторон;
- 2: изображение растягивается без сохранения соотношения сторон, целиком заполняя ячейку;
- 3: изображение вставляется с оригинальным размером;
- 4: вы указываете размеры изображения в третьем и четвертом аргументах функции `[height]` и `[width]`.

`[height]`, `[width]` соответственно нужны только при значении аргумента `mode = 4`. Они задаются в пикселях.

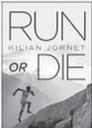
Итак. Допустим, у нас есть список книг и мы хотим добавить обложки:

	A	B	C
1	Книга	Обложка	Тема
2	Run or Die		Бег
3	Hal Koerner's Field Guide to Ultrarunning		Бег
4	Excel 2013. Профессиональное программирование на VBA		Excel

Для этого в столбце «Обложка» введем функцию IMAGE — в каждой строке с соответствующей ссылкой. Сам текст формул указан правее. Второй аргумент — mode — равен 2, поэтому обложки будут целиком растягиваться до размеров ячеек (возможно очень небольшое искажение пропорций, так как второй режим это допускает):

Книга	Обложка	Тема	Текст формулы
Run or Die		Бег	=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/12/Run-or-Die.jpg", 2)
Hal Koerner's Field Guide to Ultrarunning		Бег	=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/07/Hal_Field_Guide.jpg", 2)
Excel 2013. Профессиональное программирование на VBA		Excel	=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/10/Excel-2013-VBA.jpg", 2)

Хорошо. А если бы мы указали mode = 1?

Книга	Обложка	Тема	Текст формулы
Run or Die		Бег	=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/12/Run-or-Die.jpg", 1)
Hal Koerner's Field Guide to Ultrarunning		Бег	=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/07/Hal_Field_Guide.jpg", 1)
Excel 2013. Профессиональное программирование на VBA		Excel	=IMAGE("http://howtoexcel.ru/wp-content/uploads/2015/10/Excel-2013-VBA.jpg", 1)

В этом случае сохранились оригинальные пропорции, и поэтому в ячейках по краям осталось свободное пространство — выглядит не так аккуратно, как в первом варианте.

Во всех этих случаях ссылка на изображение была задана внутри самой формулы как текст (в кавычках). Можно и ссылаться на ячейку, которая содержит ссылку на изображение. Конечно, ставить ссылку на ячейку удобнее, когда у вас много изображений и есть длинный список ссылок на них.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

САМЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ ФУНКЦИИ И БИЗНЕСХАКИ ДЛЯ РАБОТЫ В EXCEL

Большинство менеджеров, офисных работников, руководителей, аналитиков, специалистов работают с таблицами и массивами данных.

И если Excel (или аналоги) занимает в вашей работе не последнее место, вы можете экономить очень много времени, если оптимизируете рабочий процесс.

Большинство рутинных и повторяющихся операций можно как минимум упростить, как максимум — полностью автоматизировать!

Используйте простой принцип: если конкретная задача в офисных приложениях рутинная, требует последовательности однотипных шагов, больших временных затрат и при этом она неинтеллектуальная (то есть не требует экспертных оценок, а только арифметических, логических операций), значит, высока вероятность того, что вы делаете что-то не так. И эту задачу можно оптимизировать.

Если есть сомнения, оптимально ли вы работаете с конкретным файлом, списком, таблицей, воспользуйтесь следующим критерием: представьте, что объем работы увеличился в пять раз, в десять, в двадцать...

А операции остались теми же самыми.

Сможете ли вы при существующей методике или наборе формул обработать в 20 раз больший объем строк/столбцов/таблиц? Или это займет слишком много времени, так как вы многое делаете вручную? Если последнее верно,

*Ренат Шагабутдинов:
В моей преподавательской
практике нередки случаи,
когда ученики начинают
заниматься индивидуально
и сразу рассказывают
про какой-нибудь огромный
отчет, подготовка кото-
рого требует нескольких
часов (а чаще дней) и много
нервов. В подавляющем
большинстве случаев мы
находим решение, которое
позволяет сделать отчет
за 15–20 минут или за час.*

то вам наверняка стоит пересмотреть свои методики и приемы в данном случае.

В этом приложении мы расскажем о самых полезных функциях и приемах, позволяющих упростить и ускорить работу в Excel.

Все данные в примерах вымышлены.

КАК СДЕЛАТЬ ФАЙЛ EXCEL БЫСТРЕЕ И «ЛЕГЧЕ»

- Поменять формат на .XLSX (формат версий 2007 и более поздних), .XLSM (с макросами) или .XLSB (самый быстрый и сжатый, с макросами). Удивительно, но до сих пор многие пользуются по инерции файлами версии 2003 (расширение .XLS), хотя они медленнее и могут занимать в разы больше дискового пространства.
- Не заливать строки/столбцы цветом целиком (и вообще стараться избегать излишнего форматирования).
- Не ставить фильтр на все столбцы (их в файле новых версий 16 384. В вашей таблице обычно намного меньше).
- Проверить, нет ли условного форматирования на (излишне) большом диапазоне ячеек.
- Очистить примечания, если их много и они не нужны.
- Посмотреть, нет ли проверки данных на очень большом диапазоне ячеек.
- Не сохранять кэш сводных таблиц (Параметры сводной таблицы → Сохранять исходные данные вместе с файлом).
- Удалить неиспользуемые именованные диапазоны (диспетчер имен вызывается сочетанием клавиш Ctrl + F3).
- Удалить ненужные макросы, если они есть.

СОЗДАВАЙТЕ ИМЕНА

Диапазонам Excel можно присваивать имена, благодаря которым формулы выглядят более осмысленными:

=Продажи*Ставка_налога

Вместо

=A7*\$B\$5

Для присвоения имени его нужно ввести в небольшое поле слева от строки формул или же, если у вас есть заголовки, выделить данные и нажать на кнопку «Присвоить из выделенного» на ленте инструментов в разделе «Формулы» и выбрать подходящий пункт:

	А	В
1	Месяц	Продажи
2	янв.15	1189
3	фев.15	1088
4	мар.15	1057
5	апр.15	1056
6	май.15	1083
7	июн.15	1087
8	июл.15	1035
9	авг.15	1148
10	сен.15	1190
11	окт.15	1124
12	ноя.15	1064
13	дек.15	1027

Теперь в любой формуле вы сможете использовать диапазон «Продажи», не ссылаясь на конкретные ячейки:

	А	В	С	Д
1	Месяц	Продажи		
2	январ.15	1189		
3	февр.15	1088		
4	мар.15	1057		
5	апр.15	1056		
6	май.15	1083		
7	июн.15	1087		
8	июл.15	1035		
9	авг.15	1148		
10	сен.15	1190		
11	окт.15	1124		
12	ноя.15	1064		
13	дек.15	1027		
14				
15		=СУММ(Продажи)		
16		СУММ(число1; [число2]; ...)		

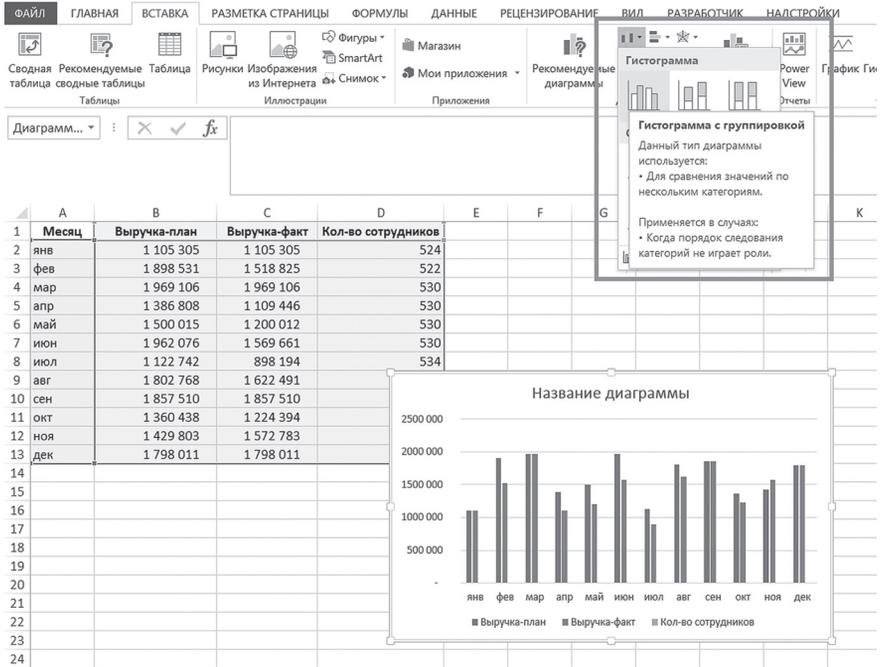
КАК АВТОМАТИЧЕСКИ УСТАНОВИТЬ ШИРИНУ СТОЛБЦОВ/СТРОК?

Выделяем столбцы (строки) (для этого нужно навести курсор именно на названия столбцов (строк)).

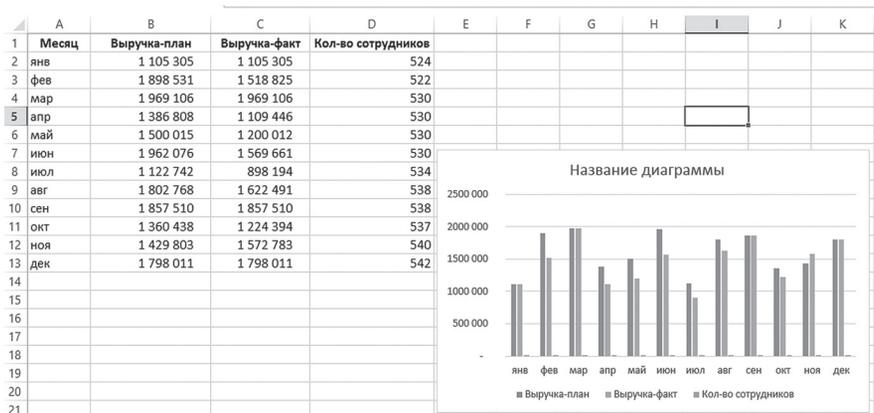
Двойной щелчок по стыку любых столбцов из этого диапазона автоматически подбирает их ширину в соответствии с содержанием.

НЕСОПОСТАВИМОЕ СОПОСТАВИМО: ДИАГРАММА С ДВУМЯ ОСЯМИ

У нас есть несовместимые по объему данные — количество сотрудников в компании и выручка (план-факт). Но мы хотим сравнить их в динамике на одном графике. Строим обычный график по всем данным:



Данные по количеству сотрудников настолько небольшие (относительно), что их не видно на графике (они внизу). Чтобы их увидеть, щелкаем правой кнопкой и меняем тип диаграммы:



Меняем тип на «График» и указываем, что количество сотрудников отображается на вспомогательной оси:

Изменение типа диаграммы

Рекомендуемые диаграммы | Все диаграммы

- Последние
- Шаблоны
- Гистограмма
- График
- Круговая
- Линейчатая
- С областями
- Точечная
- Биржевая
- Поверхность
- Лепестковая
- Комбинированная**

Пользовательская комбинация

Название диаграммы

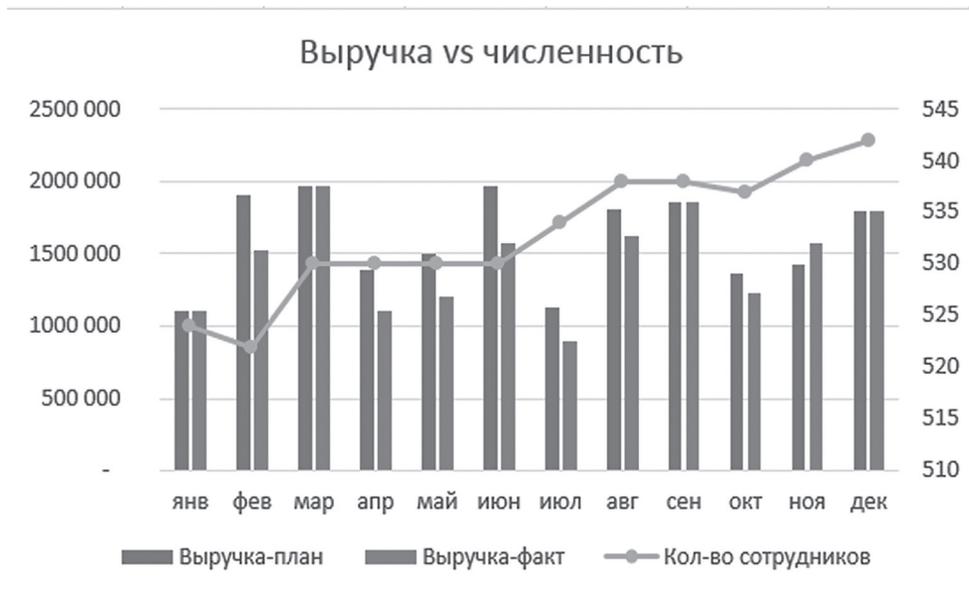
Месяц	Выручка-план	Выручка-факт	Кол-во сотрудников
январь	1000000	1000000	525
февраль	1800000	1500000	525
март	1900000	1900000	530
апрель	1200000	1400000	530
май	1200000	1400000	530
июнь	1900000	1500000	535
июль	1100000	900000	535
август	1800000	1600000	540
сентябрь	1800000	1800000	540
октябрь	1300000	1200000	535
ноябрь	1400000	1500000	540
декабрь	1700000	1700000	545

Выберите тип диаграммы и ось для рядов данных:

Имя ряда	Тип диаграммы	Вспомогательная ось
Выручка-план	Гистограмма с группир...	<input type="checkbox"/>
Выручка-факт	Гистограмма с группир...	<input type="checkbox"/>
Кол-во сотрудников	График с маркерами	<input checked="" type="checkbox"/>

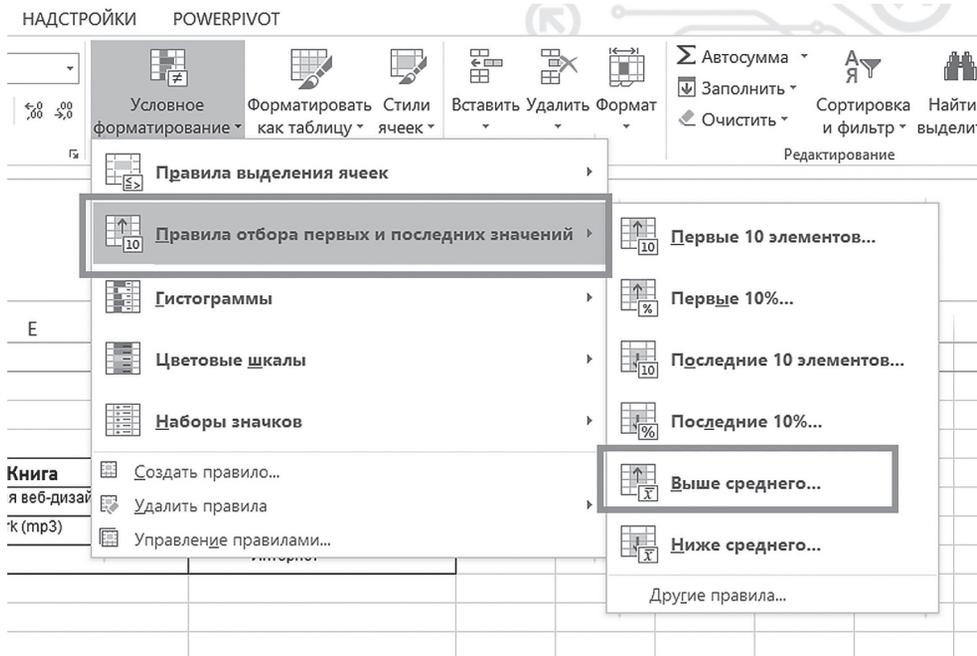
OK | Отмена

Результат:

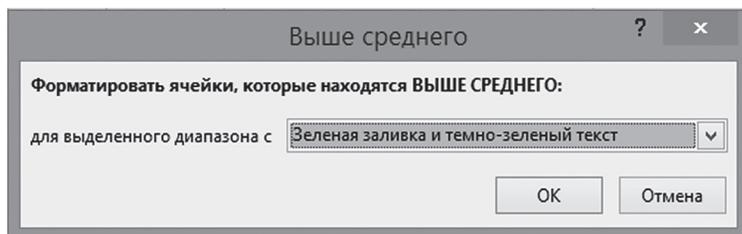


КАК ВЫДЕЛИТЬ ЗНАЧЕНИЯ ЛУЧШЕ (ХУЖЕ) СРЕДНЕГО?

Выделяем данные, нажимаем на «Условное форматирование» → «Правила отбора первых и последних значений» → Выбираем нужный вариант (например, выше среднего):



В появившемся окне выбираем вариант оформления:



КАК ОТСОРТИРОВАТЬ СПИСОК НЕ ПО АЛФАВИТУ?

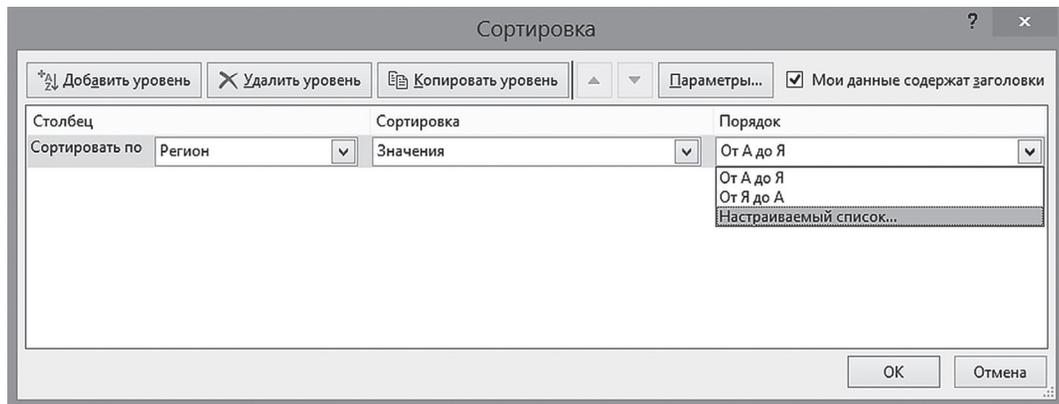
В Excel можно быстро отсортировать данные в алфавитном порядке (или в обратном алфавитном порядке).

Но как быть, если элементы списка должны сортироваться в произвольном порядке?

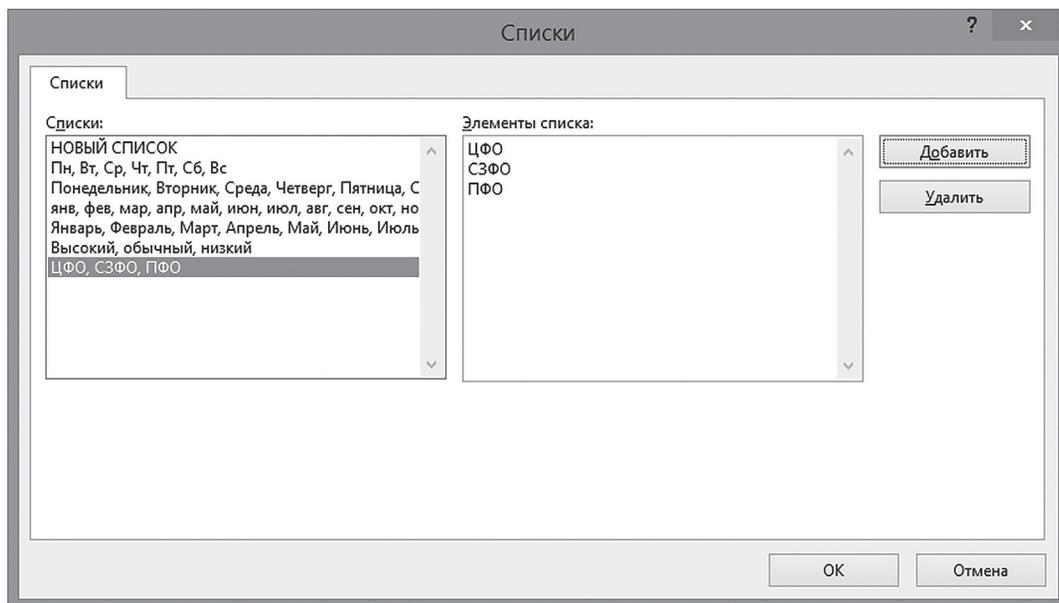
Например, у вас есть отчет по продажам в разных городах, для каждого из которых указан федеральный округ, и его нужно сортировать именно по последнему. Причем ЦФО должен идти на первом месте, СЗФО — на втором, а ПФО — на третьем. По алфавиту их отсортировать не получится.

	А	В	С
1	Регион	Город	Продажи
2	СЗФО	Архангельск	3343127
3	СЗФО	Вологда	2957930
4	СЗФО	Псков	4812214
5	СЗФО	Санкт-Петербург	8272439
6	ЦФО	Белгород	1797856
7	ЦФО	Калуга	5941161
8	ЦФО	Москва	9506523
9	ПФО	Саратов	7684512
10	ПФО	Самара	3194954
11	ПФО	Пермь	4729678
12	ПФО	Казань	1546033
13			

Как быть? Заходить в Сортировку (раздел «Данные» на ленте инструментов), выбирать сортировку по региону и в списке «Порядок» выбрать «Настраиваемый список».



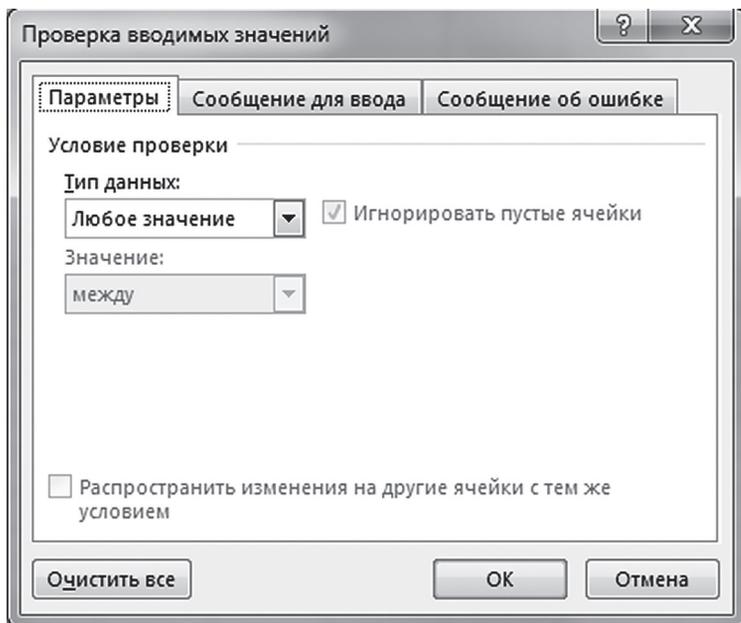
После этого появится новое окно, в котором вы сможете создать новый список. Для этого просто вводите элементы в том порядке, который вам нужен:



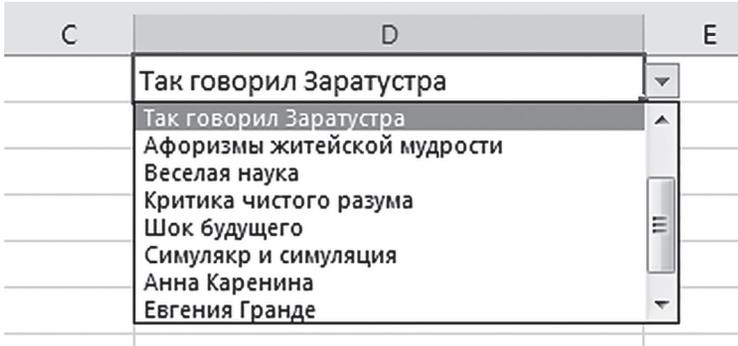
Теперь вы сможете сортировать список в нужном вам порядке.

КАК СОЗДАТЬ ВЫПАДАЮЩИЙ СПИСОК В ЯЧЕЙКЕ?

Очень просто. Заходите в раздел «Данные» на ленте инструментов, нажимайте на кнопку «Проверка данных», и появляется такое окно:



В поле «Тип данных» выберите список, а в поле «Источник» поставьте ссылку на ячейки с элементами, которые должны отображаться в выпадающем списке (можно и не ставить ссылку на ячейки, а перечислить элементы через точку с запятой). Нажимайте ОК, и в ячейке появится выпадающий список:



КАК БЫСТРО СКОПИРОВАТЬ РАБОЧИЙ ЛИСТ?

Конечно, вы можете кликнуть правой кнопкой на ярлыке рабочего листа и нажать в появившемся меню на «Переместить или скопировать». Но есть более быстрый способ: держите зажатой клавишу Ctrl и перемещайте ярлык листа вправо.

КАК БЫСТРО ПРЕВРАТИТЬ ФОРМУЛЫ В ЗНАЧЕНИЯ?

Выделите ячейки с формулами, наведите курсор мыши на границу выделения и, удерживая правую кнопку мыши, отведите диапазон вправо — и верните на место. В появившемся меню нажмите «Копировать только значения». Проверено — процедура занимает всего три-четыре секунды.

Второй путь — воспользоваться специальной функцией в надстройке PLEX (о ней — позже).

КАК ПОВЕРНУТЬ ТАБЛИЦУ НА 90°?

Выделяем таблицу и копируем ее (Ctrl + C): кликаем правой кнопкой мыши на ту ячейку, в которую хотим вставить перевернутую таблицу, в появившемся контекстном меню нажимаем на «Транспонировать».

КАК БЫСТРО ЗАПОЛНИТЬ ПУСТЫЕ ЯЧЕЙКИ?

Задача — заполнить ячейки в столбце со значениями сверху (чтобы тематика стояла в каждой строке таблицы, а не только в первой строке блока книг по тематике):

Книга	Тематика		Тематика
Excel на 100%	MS Office		MS Office
Word на 100%			MS Office
PowerPoint на 100%			MS Office
Так говорил Заратустра	Философия		Философия
Афоризмы житейской мудрости			Философия
Веселая наука			Философия
Критика чистого разума			Философия
Шок будущего			Философия
Симулякр и симуляция			Философия
Анна Каренина	Худлит		Худлит
Евгения Гранде		Худлит	
Москва-Петушки		Худлит	

Выделяем столбец «Тематика», нажимаем на ленте в группе «Главная» кнопку «Найти и выделить» → «Выделить группу ячеек» → «Пустые ячейки» и начинаем ввод формулы (то есть ставим знак =), ссылаемся на ячейку сверху, просто нажимая стрелку вверх на клавиатуре. После этого нажимаем Ctrl + Enter. После этого можно сохранить полученные данные как значения, так как формулы больше не нужны.

КАК ПОСТРОИТЬ СВОДНУЮ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ИСТОЧНИКОВ ДАННЫХ

Если вам нужно построить сводную сразу из нескольких источников данных, придется добавить на ленту или панель быстрого доступа «Мастер сводных таблиц и диаграмм», в котором есть такая опция.

Сделать это можно следующим образом: «Файл» → «Параметры» → «Панель быстрого доступа» → «Все команды» → «Мастер сводных таблиц и диаграмм» → «Добавить».

После этого на ленте появится соответствующая иконка, нажатие на которую вызывает того самого мастера.

При клике на нее появляется диалоговое окно, в котором вам необходимо выбрать пункт «В нескольких диапазонах консолидации» и нажать «Далее». В следующем пункте можно выбрать «Создать одно поле страницы» или «Создать поля страницы». Если вы хотите самостоятельно придумать имя для каждого из источников данных, выберите второй пункт. В следующем окне добавьте все диапазоны, на основании которых будет строиться сводная таблица, и задайте им наименования.

После этого в последнем диалоговом окне укажите, где будет размещаться отчет сводной таблицы — на существующем или новом листе.

КАК ПРОСУММИРОВАТЬ ЯЧЕЙКИ С НЕСКОЛЬКИХ ЛИСТОВ?

Если у вас есть несколько однотипных листов с данными, которые вы хотите сложить, посчитать или обработать как-то иначе, в ячейку, где вы хотите увидеть результат, введите стандартную формулу (например, СУММ (SUM)), но укажите в аргументе через двоеточие название первого и последнего листов из списка тех, что вам нужно обработать:

	A	B	C	D
1				
2		Итоги		
3	Продажи А	=СУММ(Данные1:Данные3!B3)		
4	Продажи Б	СУММ(число1; [число2]; ...)		
5		15952		
6				
7				

Вы получите сумму ячеек с адресом B3 с листов «Данные1», «Данные2», «Данные3»:

	A	B	C
1			
2		Итоги	
3	Продажи А	4618	
4	Продажи Б	11334	
5		15952	
6			

Такая адресация работает для листов, расположенных последовательно. Синтаксис следующий:

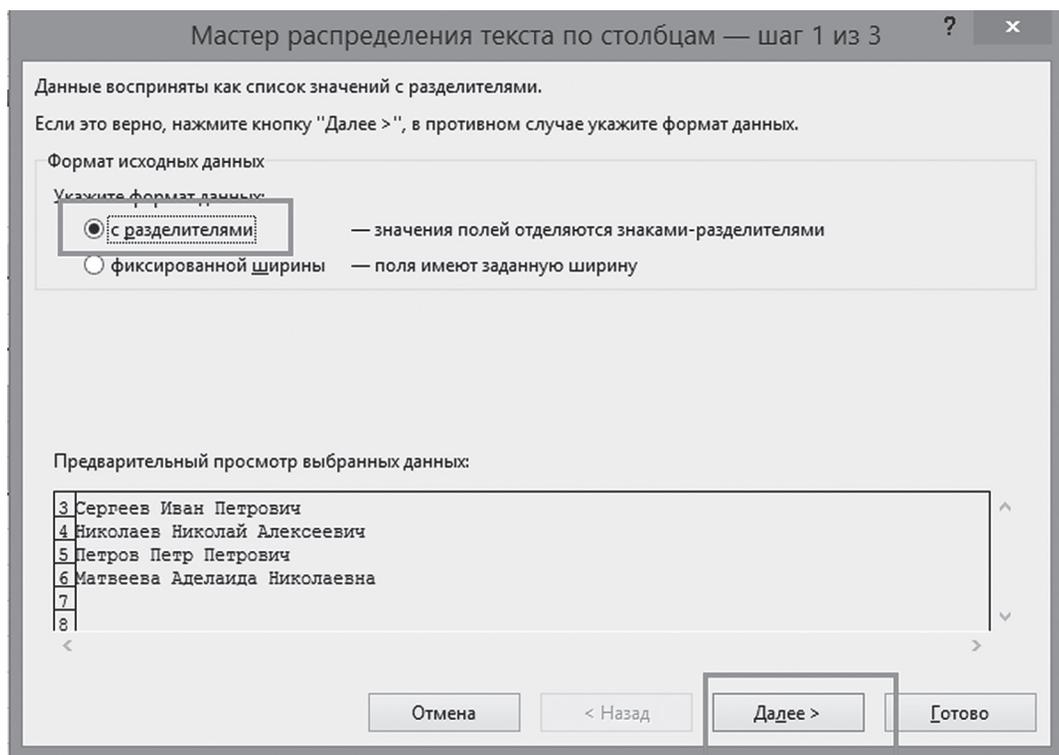
=ФУНКЦИЯ(первый_лист:последний_лист!ссылка на диапазон).

КАК РАЗДЕЛИТЬ ФРАЗУ, ЗАПИСАННУЮ В ОДНУ ЯЧЕЙКУ, НА ОТДЕЛЬНЫЕ СЛОВА В ОТДЕЛЬНЫХ ЯЧЕЙКАХ?

Выделяем ячейки и кликаем на кнопку «Текст по столбцам» (на ленте в разделе «Данные»).

В появившемся окне выбираем «С разделителями» (если нужно разбить текст на блоки — например, номера

кредитной карты по четыре цифры, — то выберите «фиксированной ширины») и нажимаем далее:



В следующем окне выбираем разделитель — в данном случае пробел — и нажимаем «Далее».

В последнем окне выбираем, куда хотим разместить данные, и нажимаем «Готово».

КАК БЫСТРО ВЫЯВИТЬ КИРИЛЛИЦУ И ЛАТИНИЦУ?

Если нам нужно определить, где латинские символы, а где кириллические (и, например, быстро выявить, где по ошибке введена латинская «с» вместо кириллической), поменяйте шрифт в ячейке на какой-то, не поддерживающий кириллицу, например на Bauhaus 93.

КАК УБРАТЬ НЕНУЖНЫЕ ТЕКСТОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПРИМЕЧАНИЯ ИЗ ЦЕЛОГО МАССИВА ЯЧЕЕК?

Пример — список книг. В названиях некоторых книг в конце присутствует пометка «(т)», ее нужно убрать:

	А
1	Книга
2	Excel на 100%
3	Word на 100%
4	PowerPoint на 100%
5	Так говорил Заратустра (т)
6	Афоризмы житейской мудрости
7	Веселая наука
8	Критика чистого разума
9	Шок будущего (т)
10	Симулякр и симуляция
11	Анна Каренина
12	Евгения Гранде (т)
13	Москва-Петушки

Для этого выделяем диапазон, нажимаем Ctrl + H и заполняем диалоговое окно (в разделе «Найти» — что нужно удалить, раздел «Заменить» оставляем пустым), нажимаем «Заменить».

Если же мы хотим убрать любые фразы в скобках, используем символ «звездочка» (*), который эквивалентен любому тексту. Удалятся все тексты в скобках, например: (т), (б), (переплет).

Если мы хотим убрать только текст в скобках, состоящий из одной буквы, используем (?). Знак вопроса заменяет любой символ, а звездочка — любой текст любой длины. Поэтому в данном случае, в отличие от предыдущего, удалятся только такие записи, как (т) или (б), а, например, (переплет) не будет удален — в нем больше одного символа в скобках.

МАЛЕНЬКИЕ ГРАФИКИ В ЯЧЕЙКАХ: СПАРКЛАЙНЫ

У вас есть много рядов данных: допустим, данных по продажам книг (цифры в примере случайные, но это не столь важно), и вы хотите посмотреть динамику по каждому ряду, но при этом не создавать отдельных диаграмм. Для этого подойдут спарклайны — мини-графики в ячейках, которые появились в версии Excel 2010.

Н	І	Ј	К	Л	М	Н
июл	авг	сен	окт	ноя	дек	Динамика
126	156	121	130	122	119	
200	206	168	201	268	220	
168	119	285	202	238	265	
281	172	136	277	181	130	
208	264	180	286	200	151	
225	285	228	292	300	290	
220	190	244	233	200	210	

Спарклайн — очень простой инструмент для быстрого визуального сравнения рядов данных.

Выделяем те ячейки, в которых будут спарклайны, и в разделе «Вставка» на ленте инструментов выбираем один из трех типов спарклайна (график и гистограмма подойдут для отображения динамики продаж, а «Выигрыш/Проигрыш» — для тех случаев, когда вы хотите визуально разделить отрицательные, положительные и нулевые значения — пример будет ниже):

НАДСТРОЙКИ POWERPIVOT PLEX

Сводная диаграмма Power View График Гистограмма Выигрыш/проигрыш Срез Временная шкала Гиперссылка

Отчеты Спарклайны Фильтры

Спарклайн-график
Спарклайны — это мини-диаграммы, помещенные в отдельные ячейки. Каждая из них представляет строку данных в выделенном вами фрагменте.

I	J	K	L	M	N
авг	сен	окт	ноя	дек	Динамика
156	121	130	122	119	
206	168	201	268	220	
119	285	202	238	265	
172	136	277	181	130	
264	180	286	200	151	
285	228	292	300	290	
190	244	233	200	210	

Выбираем диапазон с данными. На вкладке «Конструктор», которая появляется на ленте инструментов Excel при выделении ячеек со спарклайнами, можно изменить их внешний вид:

- поменять цвет спарклайна и маркеров;
- выделить первую, последнюю, максимальную и минимальную точки;
- добавить ось;
- выделить отрицательные точки.

Кроме того, в ячейках со спарклайнами можно вводить текст.

Пример с типом спарклайна «Выигрыш/Проигрыш».

Спарклайн показывает, были ли по соответствующему ряду возвраты (отрицательные «продажи») и нулевые продажи; и если были — то когда:

F	G	H	I	J	K	L	M	N
май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	Динамика
170	0	126	156	121	130	122	119	
210	-230	200	206	0	201	268	220	
231	118	168	119	-285	202	238	265	
164	293	281	172	136	277	181	130	
165	0	208	264	180	286	200	151	
282	260	0	285	228	292	300	290	
-179	212	220	190	244	0	200	210	

А ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ У ВАС EXCEL 2003 ИЛИ 2007?

В этих версиях спарклайнов еще не было. Но вы можете воспользоваться функцией ПОВТОР (REPT), которая повторяет текст определенное количество раз.

Ее первый аргумент — сам текст, а второй — количество повторов.

Выберите подходящий символ — можно какую-нибудь красивую иконку из шрифта Wingdings. Чтобы посмотреть, какие символы есть в шрифте и какие у них коды, напишите в столбец числа от 1 до 255, а правее введите функцию СИМВОЛ (шрифт в правом столбце нужно, соответственно, поменять на Wingdings).

Для продаж книг подойдет символ с номером 38 ☺.

Хорош и обычный квадратик — у него номер 110 в шрифте Wingdings. Обратите также внимание на шрифты Webdings, Wingdings 2 и Wingdings 3.

Итак, составляем итоговую формулу: повторяем нужный нам символ в количестве, пропорциональном

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ИЛИ НА ЧТО ССЫЛАЕТСЯ ФОРМУЛА

Чтобы определить, от каких ячеек зависит формула, в группе «Формулы» на ленте нажмите на кнопку «Влияющие ячейки».

Появятся стрелки, указывающие, от чего зависит результат вычислений.

Если отображается пунктирная стрелка с иконкой в виде таблицы, то формула зависит от ячеек, находящихся на других листах или в других книгах.

Щелкнув на иконку, вы увидите, где именно находятся влияющие ячейки или диапазоны.

Рядом с кнопкой «Влияющие ячейки» находится кнопка «Зависимые ячейки», работающая аналогично: отображает стрелки от активной ячейки с формулой к ячейкам, которые зависят от нее.

Кнопка «Убрать стрелки», расположенная в том же блоке, позволяет убрать стрелки к влияющим ячейкам, стрелки к зависимым ячейкам или же оба типа стрелок сразу.

КАК РАССЧИТАТЬ КОЛИЧЕСТВО ВХОЖДЕНИЙ ТЕКСТА А В ТЕКСТ В. НАПРИМЕР, В ТЕКСТЕ «АВТОМАТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПАРКОВКИ У НОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ» — ДВА ВХОЖДЕНИЯ ТЕКСТА «АВТО».

Для решения этой задачи можно воспользоваться сложной формулой, состоящей из следующих функций:

ДЛСТР (LEN) — вычисляет длину текста, единственный аргумент — текст. Пример: ДЛСТР ("машина") = 6.

ПОДСТАВИТЬ (SUBSTITUTE) — заменяет в текстовой строке определенный текст другим. Синтаксис: ПОДСТАВИТЬ (текст; стар_текст; нов_текст).

Пример: ПОДСТАВИТЬ ("автомобиль"; "авто"; «») = «мобиль».

ПРОПИСН (UPPER) — заменяет все символы в строке на прописные. Единственный аргумент — текст. Пример: ПРОПИСН ("машина") = «МАШИНА». Эта функция понадобится нам, чтобы делать поиск без учета регистра. Ведь ПРОПИСН("машина")=ПРОПИСН("Машина").

Чтобы найти вхождение определенной текстовой строки в другую, нужно удалить все ее вхождения в исходную и сравнить длину полученной строки с исходной:

ДЛСТР("Автоматическая система парковки у новых автомобилей") – ДЛСТР("матическая система парковки у новых мобилей") = 8

А затем разделить эту разницу на длину той строки, которую мы искали:

$8 / \text{ДЛСТР}(\text{"авто"}) = 2$

Именно два раза строка «авто» входит в исходную.

Осталось записать этот алгоритм на языке формул (обозначим «текстом» тот текст, в котором мы ищем вхождения, а «исккомым» — тот, число вхождений которого нас интересует):

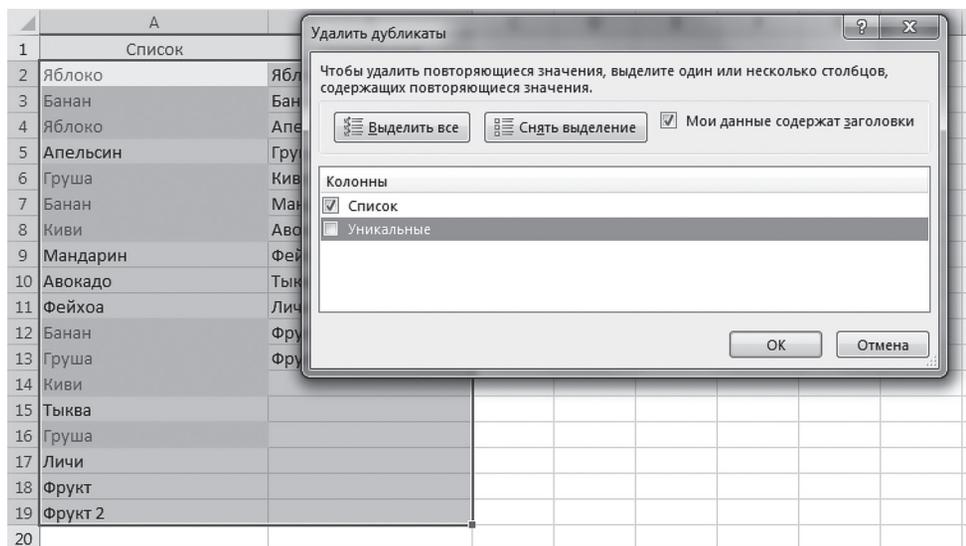
$=(\text{ДЛСТР}(\text{текст})-\text{ДЛСТР}(\text{ПОДСТАВИТЬ}(\text{ПРОПИСН}(\text{текст});\text{ПРОПИСН}(\text{исккомый});"")))/\text{ДЛСТР}(\text{исккомый})$

КАК НАЙТИ ДУБЛИКАТЫ В СПИСКЕ?

Выделяем список, выбираем на ленте в разделе «Главная»: Условное форматирование → Правила выделения ячеек → Повторяющиеся значения.

В появившемся окне выбираем стиль выделения дубликатов.

Если же дубликаты нужно удалить, а не выделить, то выделите таблицу (в данном примере дубликаты предварительно выделены) и нажмите на кнопку «Удалить дубликаты» в разделе «Данные». В появившемся окне укажите, в каком именно столбце ищем дубликаты:



ОБНОВЛЯЕМЫЕ ДАТА И ВРЕМЯ В EXCEL

Вводим формулы

=СЕГОДНЯ() или =ТДАТА().

Первая — текущая дата, вторая — дата и время. ТДАТА можно отформатировать как время, и будет отображаться только оно:

	А	В
1	27.09.2014	=СЕГОДНЯ()
2	27.09.2014 23:18	=ТДАТА()
3	23:18:05	=ТДАТА() (отформатировано как время)

Значения обновляются при любом действии (вводе данных в любую ячейку).

Для Google Таблиц:

=NOW() — текущие дата и время (отображение будет зависеть от форматирования):

fx =NOW()			
	А	В	
1	Результат формулы NOW()	Форматирование	
2	9/27/2014	Дата	
3	12:25:40	Время	
4	9/27/2014 12:25:40	Без форматирования	
5			

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ НОМЕР НЕДЕЛИ ПО ДАТЕ?

Чтобы определить номер недели по дате, которая находится в ячейке A1, введите следующую формулу:

=НОМНЕДЕЛИ(A1;2)

Второй аргумент, равный 2, означает, что первый день недели — понедельник. Если бы он был равен 1, первым днем считалось бы воскресенье.

Если у вас Excel 2003, воспользуйтесь следующей формулой:

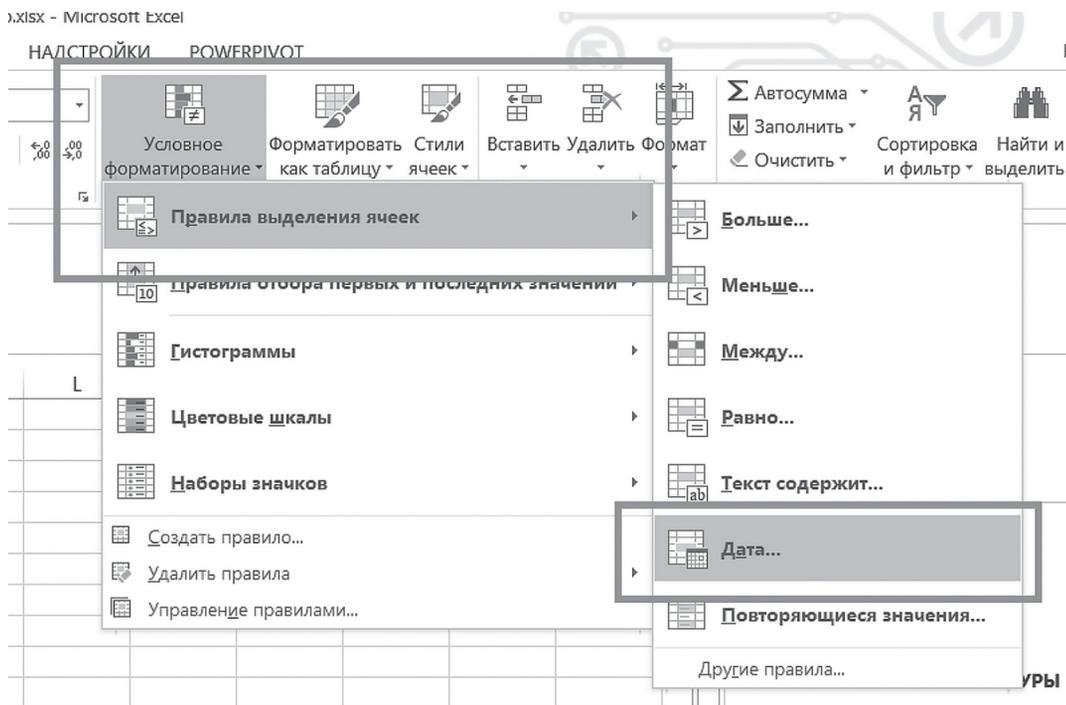
=1+ЦЕЛОЕ((A1-ДАТА(ГОД(A1+4-ДЕНЬНЕД(A1+6));1;5)+ДЕНЬНЕД(ДАТА(ГОД(A1+4-ДЕНЬНЕД(A1+6));1;3)))/7)

В Google Таблицах тоже есть функция WEEKNUM. Просто укажите в качестве аргумента этой функции ячейку с датой, и получите номер недели:

=WEEKNUM(A1)

КАК ВЫДЕЛИТЬ ДАТЫ, КОТОРЫЕ УЖЕ ПРОШЛИ?

Выделяем ячейки с датами, выбираем «Условное форматирование» → «Правила выделения ячеек» → «Дата»:



Выбираем подходящий вариант, нажимаем ОК и получаем результат:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Клиент	Позвонить								
2	Иванов	27.09.2014								
3	Петров	29.09.2014								
4	Сидоров	22.09.2014								
5	Смирнов	07.10.2014								
6	Колясов	26.09.2014								
7	Кузнецов	02.10.2014								
8										
9										

Дата

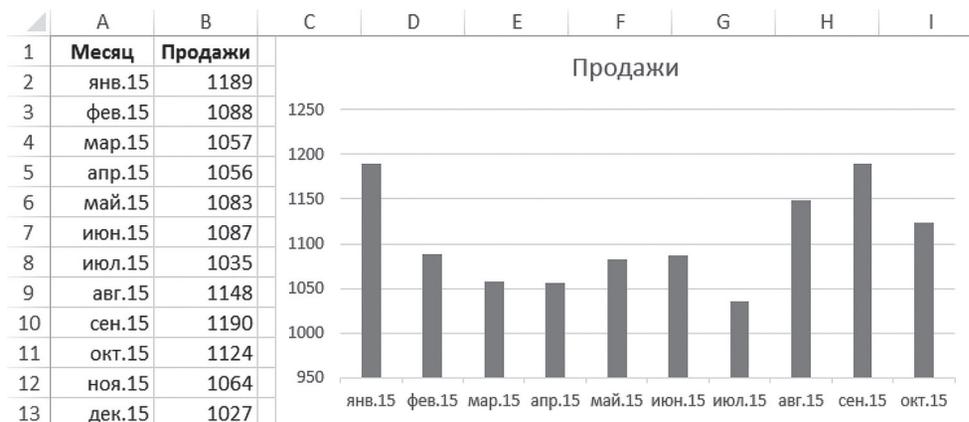
Форматировать ячейки, которые содержат дату:

На прошлой неделе
Светло-красная заливка и темно-красный текст

КАК БЫСТРО ДОБАВИТЬ НОВЫЕ ДАННЫЕ В ДИАГРАММУ?

Возможно, вам приходится обновлять некоторые диаграммы раз в месяц, квартал или с другой периодичностью.

В примере вам нужно добавить данные за ноябрь и декабрь в диаграмму:



Как сделать это максимально быстро?

Очень просто: выделите те данные, которые нужно добавить (в данном случае диапазон A12:B13), скопируйте их (Ctrl + C), выделите диаграмму мышкой и вставьте (Ctrl + V) данные. Несколько секунд — и готово!

ИСПОЛЬЗУЙТЕ «УМНЫЕ ТАБЛИЦЫ» EXCEL

Казалось бы, любой набор данных в Excel — это таблица. Во всяком случае, мы воспринимаем это именно так. Но для Excel это просто диапазон, который можно форматировать как таблицу нажатием кнопки на ленте инструментов, что делает работу ощутимо удобнее.

В выпадающем меню достаточно выбрать подходящий стиль оформления таблицы, и ваш диапазон будет отформатирован соответствующим образом.

Что изменится?

Во-первых, теперь формулы станут читаться легче, в них будут отображаться названия столбцов, а не адреса ячеек:

	В	С	Д	Е
	Кол-во	Цена	Стоимость	
	206	600	=[@[Кол-во]]*[@[Цена]]	
	140	550		

Во-вторых, при добавлении новых данных формулы будут протягиваться автоматически.

В-третьих, у таблицы можно добавить строку итогов — и в любой момент увидеть статистику, например среднюю цену или общую стоимость. Для этого надо выделить любую ячейку таблицы и отметить в разделе «Конструктор» пункт «Строка итогов».

После этого появится эта самая строка, в каждой ячейке которой можно будет выбрать итоговый показатель по столбцу. При добавлении новых данных он будет пересчитываться автоматически.

СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ В EXCEL — 1. ТАБЛИЦЫ ДАННЫХ

В старых версиях Excel этот инструмент назывался не «Таблицы данных», а «Таблицы подстановки». Суть же не изменилась.

Это простой способ получить наглядное представление, как на итоговый результат (ставку кредита или прибыль, например) повлияют разные сочетания входящих параметров (срока кредита или выручки соответственно).

Рассмотрим этот инструмент на примере. Допустим, у нас есть простая модель расчета прибыли от продаж (серым обозначены входящие параметры, а в белых ячейках — расчетные показатели):

A	B	C
	Показатель	Формула
Стоимость единицы товара:	154	
Количество товаров:	1 342	
Выручка	206 668	=ст_ед*кол_во
Себестоимость единицы	65	
Общая себестоимость	86 668	=кол_во*сс_ед
Валовая прибыль	120 000	=выручка-общая_сс
Постоянные расходы	72 040	
Прибыль от продаж	47 960	=вал_пр-пр

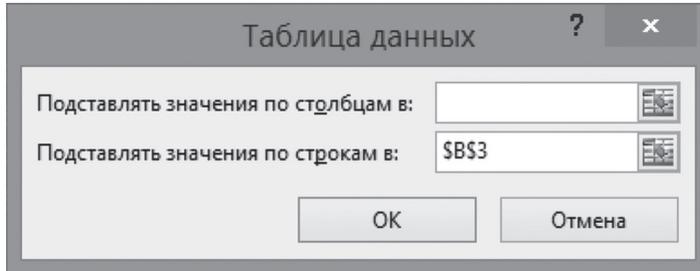
Если мы хотим посмотреть влияние изменения одного параметра (например, проанализировать влияние изменения объема производства) на несколько расчетных показателей, нужно поставить в соседние ячейки одной строки ссылки на ячейки с расчетными показателями, а в столбец перечислить разные сценарии по входному параметру:

	Выручка	Себестоимость	Прибыль от продаж
Количество товаров	206 668	86 668	47 960
1000			
1100			
1200			
1300			
1400			
1500			

В этом примере в строке стоят ссылки на ячейки с выручкой, себестоимостью и прибылью от продаж. В столбце — разные варианты по объему производства. После того как данные готовы, необходимо выделить всю таблицу (в данном случае с ячейки «Количество товаров» и до правого нижнего угла), на ленте инструментов выбрать:

Данные → Анализ «Что если» → Таблица данных

и в появившемся диалоговом окне в пункте «Подставлять данные по строкам» (то есть наши варианты по количеству производимых товаров) поставить ссылку на ячейку с количеством товаров в нашей модели — в примере это ячейка В3.



После этого в таблице будут отображены разные сценарии изменения выручки, себестоимости и прибыли от продаж при шести вариантах объема производства:

	Выручка	Себестоимость	Прибыль от продаж
Количество товаров	206 668	86 668	47 960
1000	154 000	64 581	17 379
1100	169 400	71 039	26 321
1200	184 800	77 497	35 263
1300	200 200	83 956	44 204
1400	215 600	90 414	53 146
1500	231 000	96 872	62 088

Вы наверняка обратили внимание, что в диалоговом окне был и пункт «Подставлять значения по столбцам», который остался незаполненным. Есть возможность делать таблицы данных с двумя входящими параметрами — для этого и нужны оба пункта. Тогда конечный параметр будет только один, а не три (как в примере) или более.

Допустим, вы хотите рассмотреть разные сценарии по прибыли от продаж при изменении удельной

себестоимости и объема производства. Объем производства оставим в столбце, а в строке приведем разные варианты по удельной себестоимости. В левую верхнюю ячейку заготовки поставим ссылку на ячейку с конечным показателем — прибылью от продаж:

		Удельная СС				
		47 960	56	58	60	62
Количество товаров	1000					
	1100					
	1200					
	1300					
	1400					
	1500					
	1600					

Выделяем таблицу и снова вызываем инструмент «Таблица данных». Но теперь в диалоговом окне мы ставим ссылки на две ячейки исходной модели — с удельной себестоимостью и объемом производства:

Таблица данных ? x

Подставлять значения по столбцам в:

Подставлять значения по строкам в:

И получаем результат:

		Удельная СС				
		47 960	56	58	60	62
Количество товаров	1000	25 960	23 960	21 960	19 960	
	1100	35 760	33 560	31 360	29 160	
	1200	45 560	43 160	40 760	38 360	
	1300	55 360	52 760	50 160	47 560	
	1400	65 160	62 360	59 560	56 760	
	1500	74 960	71 960	68 960	65 960	
	1600	84 760	81 560	78 360	75 160	

СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ — 2. ПОДБОР ПАРАМЕТРА

Еще один полезный встроенный инструмент Excel для проведения анализа «Что если» — «Подбор параметра». Его можно найти там же, где и таблицы данных:

Данные → Анализ «Что если» → Подбор параметра.

Подбор параметра позволяет получить ответ на вопрос:

Каким должен быть входящий параметр, чтобы получить заданный результат?

Или, если рассматривать пример — модель из предыдущего раздела:

Какой должна быть себестоимость единицы товара (при прочих равных), чтобы получить прибыль, равную 58 000 рублей?

Вызовем инструмент «Подбор параметра», чтобы получить ответ:

	А	В	С
1		Показатель	Формула
2	Стоимость единицы товара:	154	
3	Количество товаров:	1 342	
4	Выручка	206 668	=ст_ед*кол_во
5	Себестоимость единицы	65	
6	Общая себестоимость	86 668	=кол_во*сс_ед
7	Валовая прибыль	120 000	=выручка-общая_сс
8	Постоянные расходы	72 040	
9	Прибыль от продаж	47 960	=вал_пр-пр
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

Подбор параметра ? x

Установить в ячейке: B9

Значение: 58000

Изменяя значение ячейки: \$B\$5

В первом пункте мы указываем ссылку на ячейку с целевым показателем — в данном случае она была

активна и подставилась автоматически (B9). Во втором пункте диалогового окна нужно указать желаемое целевое значение — мы хотим прибыль от продаж на уровне 58 тысяч. Изменять мы будем параметр в ячейке B5 — себестоимость единицы.

Нажимаем ОК и получаем результат. Можно сохранить его в таблице или вернуть исходные значения.

5	Себестоимость единицы	57	
6	Общая себестоимость	76 628	=кол_во*сс_ед
7	Валовая прибыль	130 040	=выручка-общая_сс
8	Постоянные расходы	72 040	
9	Прибыль от продаж	58 000	=вал_пр-пр
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

Результат подбора параметра ? x

Подбор параметра для ячейки B9.
Решение найдено.

Подбираемое значение: 58000
Текущее значение: 58 000

Шаг Пауза

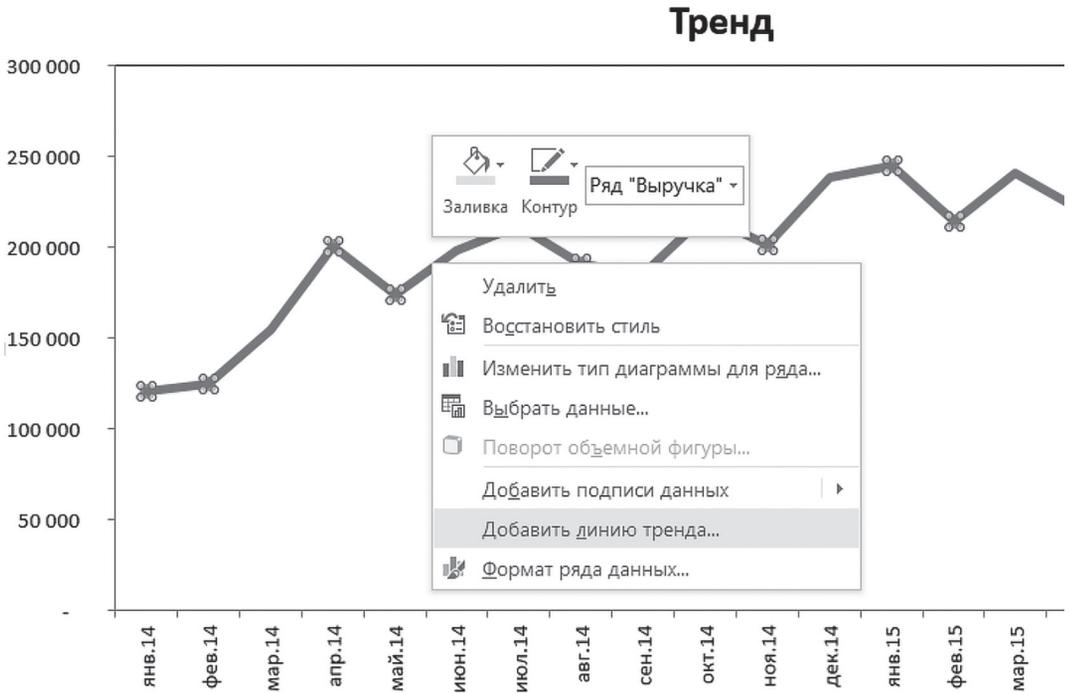
OK Отмена

КАК ПОСТРОИТЬ ПРОСТОЙ ПРОГНОЗ В EXCEL

В Excel можно построить простой прогноз продаж или другого показателя — с учетом сезонности или без.

Самый простой способ — добавить линию тренда на график с показателем.

Допустим, у вас есть график с динамикой продаж. Щелкните правой кнопкой мыши на ряд данных и нажмите «Добавить линию тренда ...»:



В окне «Формат линии тренда» выберите тип тренда (в данном случае может подойти линейный), а также на сколько периодов (в данном случае месяцев) вперед построить прогноз. Можно вывести на график коэффициент детерминации (R^2) — чем он ближе к единице, тем точнее тренд описывает реальные данные, — соответственно, если вы будете сравнивать несколько типов линий тренда, то с помощью этого коэффициента сможете выбрать лучшую.

Формат линии тренда ▼ ×

ПАРАМЕТРЫ ЛИНИИ ТRENDA ▼





▲ ПАРАМЕТРЫ ЛИНИИ ТRENDA


 Экспоненциальная


 Линейная


 Логарифмическая


 Полиномиальная
 Степень


 Степенная


 Линейная фильтрация
 Точки

Название аппроксимирующей (сглаженной) кривой

Автоматическое
 Линейная (Выручка)

Другое

Прогноз

Вперед на периодов

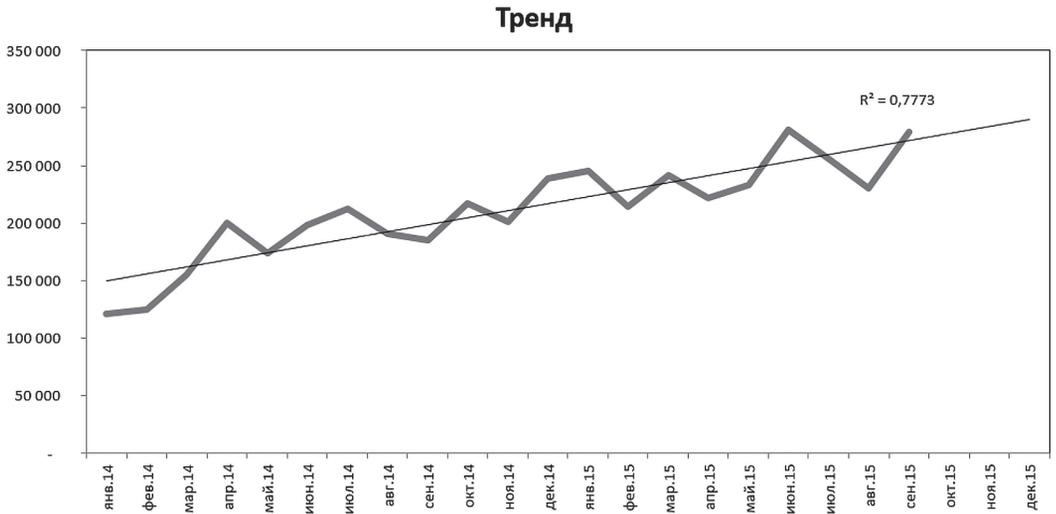
Назад на периодов

Пересечение кривой с осью Y в точке

показывать уравнение на диаграмме

поместить на диаграмму величину достоверности аппроксимации (R^2)

Результат:



Для прогнозирования не на графике, а в диапазоне ячеек можно воспользоваться функцией ПРЕДСКАЗ (FORECAST). У нее следующий синтаксис:

=ПРЕДСКАЗ(х; известные_значения_у; известные_значения_х).

- Известные_значения_у — старые значения показателя, значения которого вы будете прогнозировать;
- известные_значения_х — значения фактора, влияющего на зависимый показатель у (в качестве х могут выступать и периоды — как в нашем примере);
- х — новое значение фактора.

	А	В	С
1	Месяц	Выручка	
2	янв.14	121 046	
3	фев.14	125 169	
4	мар.14	154 794	
5	апр.14	200 618	
6	май.14	173 913	
7	июн.14	198 350	
8	июл.14	212 242	
9	авг.14	191 112	
10	сен.14	185 365	
11	окт.14	217 388	
12	ноя.14	201 468	
13	дек.14	238 495	
14	янв.15	245 332	
15	фев.15	214 339	
16	мар.15	241 330	
17	апр.15	221 463	
18	май.15	232 918	
19	июн.15	280 832	
20	июл.15	255 949	
21	авг.15	230 631	
22	сен.15	279 279	
23	=ПРЕДСКАЗ(A23;\$B\$2:B22;\$A\$2:A22)		
24	ноя.15	283 921	
25	дек.15	289 939	

Если прогнозируемый показатель сильно растет и вы ожидаете продолжения этого роста, воспользуйтесь функцией РОСТ (GROWTH). Синтаксис и принцип работы у нее аналогичный — с той лишь разницей, что прогноз строится по экспоненциальному тренду.

Как быть, если у вашего показателя сильные сезонные колебания? Рассмотрим самый простой и доступный способ.

Разделите продажи за каждый месяц (или другой период) на средние продажи за год или на показатели тренда (значения линейного тренда можно рассчитать

с помощью функции ТЕНДЕНЦИЯ (TREND) — ее единственным аргументом будут известные значения прогнозируемого показателя).

Это пример с делением на средние продажи:

	А	В	С	Д	Е
1	Месяц	Выручка			
2	янв.14	121 046	=B2/CPЗНАЧ(\$B\$2:\$B\$13)		
3	фев.14	125 169	0,68		
4	мар.14	154 794	0,84		
5	апр.14	200 618	1,08		
6	май.14	173 913	0,94		
7	июн.14	198 350	1,07		
8	июл.14	212 242	1,15		
9	авг.14	191 112	1,03		
10	сен.14	185 365	1,00		
11	окт.14	217 388	1,18		
12	ноя.14	201 468	1,09		
13	дек.14	238 495	1,29		

А это — с делением на тренд:

	А	В	С	Д
1	Месяц	Выручка	Тренд	Выручка/т ренд
2	янв.14		=ТЕНДЕНЦИЯ(В2:В13)	
3	фев.14	125 169	147 140	0,85
4	мар.14	154 794	155 552	1,00
5	апр.14	200 618	163 965	1,22
6	май.14	173 913	172 378	1,01
7	июн.14	198 350	180 790	1,10
8	июл.14	212 242	189 203	1,12
9	авг.14	191 112	197 616	0,97
10	сен.14	185 365	206 028	0,90
11	окт.14	217 388	214 441	1,01
12	ноя.14	201 468	222 853	0,90
13	дек.14	238 495	231 266	1,03

Если есть данные за несколько лет, рассчитайте среднее за несколько лет для каждого месяца — так вы сможете сгладить статистические выбросы, которые могли иметь место лишь в одном году.

В итоге вы получите коэффициенты, показывающие, насколько каждый конкретный месяц находится выше/ниже среднего или тренда.

Например, для декабря показатель может составить 1,29, то есть в этот месяц высокого сезона показатель (допустим, выручка) на 129% выше «обычного». Для января, наоборот, коэффициент может быть равен 0,86, к примеру.

Полученные коэффициенты умножайте на прогнозы соответствующих месяцев.

Если вы хотите построить многопараметрическую регрессию для прогнозирования показателя, зависящего от нескольких факторов, вам понадобится функция ЛИНЕЙН (LINEST). Ее описание, к сожалению, выходит за рамки этой книги — см. список литературы в конце раздела. Кроме того, вы можете обратиться к сайту planetaexcel.ru, другим порталам или справке Excel.

ГОРЯЧИЕ КЛАВИШИ EXCEL

Чем меньше вы в Excel пользуетесь с мышью, тем быстрее вы работаете.

В Excel очень много горячих клавиш, позволяющих производить привычные рутинные операции мгновенно.

Почти все пользователи знают про стандартные сочетания вроде Ctrl + C и Ctrl + V, но ведь этим возможности программы не ограничиваются.

Очень удобны сочетания клавиш для быстрого выделения и перемещения по таблицам.

- Выделить всю таблицу — *Ctrl + A*.
- Переместиться в конец таблицы — *Ctrl + стрелки*.
- Выделить таблицу до конца — *Ctrl + Shift + стрелки*.

- Конец рабочего листа — *Ctrl + End*.
- Начало рабочего листа — *Ctrl + Home*.

Еще несколько полезных сочетаний:

- Установить или убрать фильтр — *Ctrl + Shift + L*.
- Создать новый лист — *Shift + F11*.
- Сохранить файл — *Shift + F12*.
- Переход на предыдущий/следующий лист — *Ctrl + PgDown/PgUp*.
- Процентный формат ячеек — *Ctrl + Shift + 5*.
- Денежный формат ячеек — *Ctrl + Shift + 4*.
- Формат «дата» — *Ctrl + Shift + 3*.
- Полужирный шрифт — *Ctrl + B*.
- Курсив — *Ctrl + I*.
- Подчеркнутый — *Ctrl + U*.
- Вставить текущую дату — *Ctrl + Ж*.
- Вставить текущее время — *Ctrl + Shift + Ж*.
- Повторение последнего действия — *F4* (работает далеко не для всех действий. Очень удобно для быстрого многократного повторения вставки строки или столбца).
- Вернуться в активную ячейку — *Ctrl + Backspace*.
- Режим выделения (в котором можно выбирать несвязные диапазоны, не удерживая Ctrl) — *Shift + F8*.
- Выделить всю строку *Ctrl + пробел*.
- Выделить весь столбец *Shift + пробел*.
- Создание диаграммы из выделенных данных *Alt + F1*.
- Создание сводной таблицы *Alt + D + P*.
- Удерживайте Alt при добавлении любой фигуры — и ее границы будут растягиваться строго в соответствии с границами ячеек.

Источники данных:

В книге MrExcel XL — 40 Greatest Excel Tips of All Time есть «периодическая таблица горячих клавиш Excel». Она пригодится вам, если вы используете английскую версию Excel.

Полезную памятку с горячими клавишами русской версии можно скачать на сайте Николая Павлова — planetaexcel.ru.

НАДСТРОЙКА PLEX

Автор сайта planetaexcel.ru — пожалуй, лучшего ресурса по Excel в российском интернете — создал надстройку PLEX, которая содержит 50 инструментов, отсутствующих в самом Excel. Например, таких:

- функция FindSame, находящая наиболее похожий с искомым текст;
- сравнение двух списков;
- автоматический ввод суммы прописью;
- номер квартала по месяцу и многие другие.

Надстройка на момент написания книги стоит всего 795 рублей, а протестировать (500 запусков) ее можно бесплатно. Могу сказать, что одна функция FindSame окупилась стоимостью надстройки, сэкономила мне многие часы работы и очень облегчила работу с отчетностью. Она решает важную задачу: позволяет сопоставлять списки элементов, названия в которых совпадают не полностью (пример из моей практики: в одном списке название книги может быть с подзаголовком, в другом — без. Или в одном списке — с точкой, в другом — с двоеточием. Этого достаточно, чтобы для Excel такие названия были разными. Функция FindSame решает эту типичную проблему).

Купить надстройку (или попробовать тестовую версию) можно здесь: <http://planetaexcel.ru/plex>.

КНИГИ ПО EXCEL И СТАТИСТИКЕ

«Excel 2013. Библия пользователя»^{*} — книга главного гуру Excel Джона Уокенбаха. Увесистый талмуд, который нет смысла читать от корки до корки — обращайтесь к нему как к справочнику по любым вопросам. Именно что по любым (ну почти) — здесь очень широко представлены самые разные темы. Есть даже раздел по основам макросов, позволяющий получить о них базовое представление. Формулы и графики рассматриваются подробно.

Надо заметить, что такие книги Уокенбах делает по каждой версии. 2007, 2010, 2013 и 2016 не так сильно различаются, и я до сих пор обхожусь книгой по 2010-й версии.

Хочу отметить большую работу российских издателей книг Уокенбаха — они локализовали все примеры и файлы.

«**Формулы в Microsoft Excel 2016**» — подойдет, если вы уже знаете азы и хотите углубиться в сводные таблицы, формулы, анализ данных. В книге есть примеры и детальное описание базовых функций Excel, формул массива, сложных и малоизвестных формул (например, РАЗНДАТ, которой нет в мастере функций и в списке автозавершения — ее можно ввести только вручную, если о ней знать) и — что, пожалуй, самое ценное — продвинутых формул, созданных из нескольких функций (как, например, формула, позволяющая найти вхождение какого-то текста в ячейку — я писал про нее ранее).

^{*} Уокенбах Дж. Excel 2016. Библия пользователя. М. : Диалектика, 2015.

Хотя короткие основы Excel даются и здесь — так что, если вы не совсем новичок, от первой книги можно отказаться в пользу этой.

«Excel 2013. Трюки и советы» Джона Уокенбаха* — для тех, кто любит формат лайфхаков, то есть готовых решений.

Для фундаментального освоения Excel, в отличие от первой книги из списка, не подойдет, но зато с высокой вероятностью поможет быстро решить текущую рабочую задачу. В книге 100 советов в духе «как сделать две диаграммы одинакового размера», «как обнаружить лишние пробелы и удалить знаки “минус” из отрицательных чисел».

«Много цифр» Джона Формана** — для тех, кто уже владеет Excel на продвинутом уровне и хочет понять, как можно анализировать большие данные в этой программе.

«Голая статистика» Чарльза Уилана*** — самая доступная, популярная и остроумная книга о статистике. После ее прочтения вы будете понимать все базовые термины и методики их подсчета.

«Как лгать при помощи статистики» — совсем небольшая, но крайне полезная и содержательная книга, в которой анализируются и объясняются все способы манипулирования данными. Помимо описания основных типов манипуляций в ней есть главы, объясняющие, как «производить статистикуляции» и как разоблачать статистиков, проверять разного рода заявления, «подкрепленные цифрами».

* Уокенбах Дж. Excel 2013. Трюки и советы. М. : Диалектика, 2015.

** Форман Дж. Много цифр. Анализ больших данных при помощи Excel. М. : Альпина Пабlishер, 2016.

*** Уилан Ч. Голая статистика. Самая интересная книга о скучной науке. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы благодарим всех, кто откликнулся на наши просьбы и поделился своими бизнесхаками, идеями и опытом:

Яну Агарунову,
Михаила Галейченко,
Виталия Говорухина,
Филиппа Гузенюка,
Алену Грачеву,
Римму Дмитриеву,
Максима Дорофеева,
Антон Дурнецова,
Елену Жаданову,
Романа Земцова,
Алексея Капусту,
Фарида Каримова,
Екатерину Киселеву,
Слава Кривоноса,
Олега Лихачева,
Бориса Наумова,
Кирилла Наумова,
Андрея Пометуна,
Романа Тарасенко,
Романа Рыбальченко,
Елену Рябикину,
Сайрана Садвакасова,
Дарью Сальникову,
Дмитрия Турусина,
Альберта Тютина,

Фатали (к сожалению, не указал фамилию),
Павла Фаткулина,
Юлию Федькину,
Диляру Хуснетдинову,
Ирину Шамину,
Михаила Шведа.

И тестеров, которые прочитали рукопись и поделились
своими мыслями и идеями (мы учли и поправили многое!):
Александра Андрианова,
Виталия Говорухина,
Максима Дорофеева,
Ольгу Копыт,
Марию Милевскую,
Максима Озерова,
Ирину Пирогову,
Ульяну Смолярчук,
Альберта Тютинина,
Марию Цуркан,
Михаила Шведа.
Спасибо!

МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.
ru/about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Манн Игорь Борисович

Шагабутдинов Ренат Ханнанович

БИЗНЕСХАК НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Экономьте время, деньги и силы

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Литературный редактор *Юлия Слуцкина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова*

Бизнесхак — так можно назвать прием или технологию, которые помогают мгновенно сделать что-то в бизнесе правильнее, проще, быстрее или экономичнее. Чаще всего каждый собирает свой небольшой комплект таких приемов по крупицам, но вот вам первый «хак» — откройте эту книгу и узнайте, как:

- больше читать и извлекать больше пользы из прочитанного;
- грамотно вести переговоры и деловые встречи;
- сделать яркими и запоминающимися свои выступления и презентации;
- быстро принимать верные решения;
- нанимать правильных людей;
- тратить меньше времени на работу с электронной почтой;
- грамотно работать с данными, в том числе в Excel и Google Таблицах;
- улучшить менеджмент и поднять продажи в своей компании;
- освободить время для личной жизни;
- в целом стать продуктивнее, здоровее и энергичнее.

Если вам нужны быстрые решения ежедневных проблем (неважно, работаете ли вы в офисе или удаленно) — они здесь, под этой обложкой. Авторы, одни из лучших специалистов в своей области Игорь Манн и Ренат Шагабудинов, собрали более 240 бизнесхаков, так что каждый рабочий день можно внедрять что-то новое.

И не забудьте в конце года сравнить свою продуктивность с прежней!

ISBN 978-5-00100-477-6



9 785001 004776 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



facebook.com/**mifbooks**



vk.com/**mifbooks**



instagram.com/**mifbooks**