

Как я работаю Билл Гейтс

Нужно заглянуть в прошлое, на тридцать лет назад, когда Microsoft только появилась, чтобы осознать, как все изменилось. Мы наконец-то приближаемся к тому, что я называю «цифровой стиль работы».

Заглянув в мой офис, вы не увидите там груды бумаг. На моем столе помещены три синхронизированных экрана, которые вместе образуют рабочую площадь. Я могу перетаскивать элементы с одного экрана на другой. Когда у вас появится такая большая рабочая площадь, вы больше не вернетесь к обычному монитору. Ведь она увеличивает производительность! На левом экране список всех принятых e-mail. На экране в центре обычно то письмо, с которым я в данный момент работаю. А мой браузер находится по правую руку. Такая настройка дает мне возможность видеть обновления в почтовом ящике, пока я работаю, и отслеживать связь между новой и уже имеющейся информацией.

В Microsoft электронное письмо — главный способ общения, оно более популярно, чем телефонные звонки, документация, блоги, информационные бюллетени или даже собрания (голосовая почта и факс интегрированы в наши почтовые ящики). Я получаю около тысячи писем в день. Конечно, для поддержания этого уровня мы применяем систему фильтрации. E-mail приходят ко мне напрямую от всех, с кем я лично общаюсь. Письма незнакомых мне людей отслеживаются ассистентом и пересылаются мне с его комментариями. Таким образом я узнаю, за что нас хвалят, на что жалуются и чем интересуются потребители.

При теперешней загруженности я могу уделить время лишь ответам на важные письма. Поэтому я использую инструменты типа «управления входящей почтой», помещаю

письма в отдельные папки в зависимости от важности и тематики. Я не силен в составлении списка дел на день. Вместо этого я использую папки в почте и на рабочем столе и электронный календарь. Итак, когда я подхожу к своему столу, я могу сосредоточиться на тех письмах, которые отметил флажком, и проверить папки, отслеживающие конкретные проекты и определенные блоги.

В Outlook есть также функция оповещения о новом письме: маленький значок, появляющийся в правом нижнем углу монитора. Мы его называем «тост». Я приучил себя игнорировать его, пока не увижу, что новое письмо помечено значком высокой степени важности.

Из-за перегруженности информацией сложно сосредоточиться на одном деле. Другая проблема — нехватка информации. Ведь если сообщений много, это не значит, что все они о нужных нам людях и важных встречах. Я справляюсь с этим, используя SharePoint, инструмент, создающий сайты под конкретные проекты. Сайты содержат планы, расписания, дискуссионные форумы и другие данные, и их можно создать парой простых кликов мышкой.

Сейчас я готовлюсь к «неделе раздумий» (Think Week). Я регулярно отхожу от дел на семь дней и изучаю более ста отчетов от руководителей по текущим делам и планам на будущее. Я делаю это уже более двенадцати лет. Раньше процесс был очень бумажным, я один все читал и комментировал. Сейчас все перенесено в компьютер, с отчетами может ознакомиться любой сотрудник. Теперь я более разборчив в чтении и могу все комментировать в реальном времени.

В Microsoft более 50 тысяч сотрудников, поэтому, размышляя над тем, «каково будущее системы оплаты онлайн?» или «как лучше всего отслеживать сайты, которые посещает ваш ребенок?», я просто записываю свои мысли. Затем люди читают их и комментируют: «Нет, так нельзя»

или «А ты знаешь, что то же самое сделали в такой-то компании?». SharePoint позволяет мне контактировать со многими сотрудниками организации. Как будто бы у меня есть суперсайт, на котором все могут общаться и давать советы друг другу. Это намного больше, чем просто отправка стандартных писем с приложениями. Сайт уведомит вас, если появятся новые сообщения по интересующей теме.

Еще один цифровой инструмент, который эффективно повышает мою производительность, — это поиск. Он изменил мой способ поиска нужных файлов на компьютере, сервере или в Интернете. Гигабайты информации, которые появились у меня с увеличением жесткого диска и скорости, не позволяют теперь просто открывать папки и вручную искать документ. Я ввожу данные в строку поиска и вижу все письма и файлы, содержащие данные запроса. Так что теперь я избавлен от необходимости делать ежедневные записи на бумаге. 90% новостей приходят по Интернету, а на собрания я ношу с собой планшетный ноутбук. Он синхронизирован с моим рабочим компьютером, и на нем есть все необходимые файлы. На нем также есть программа для заметок OneNote, с помощью которой я вношу все комментарии, не прибегая к использованию блокнота.

Хотя одному нетехнологичному приспособлению все-таки находится место в моем офисе. У меня есть белая доска и набор цветных фломастеров, которые отлично помогают во время мозговых штурмов с коллегами и просто наедине с самим собой. В нескольких офисах нашей компании белые доски могут отправлять изображения на компьютер, который распознает их. У меня пока нет такого приспособления, но, возможно, появится в следующем году. Сегодня, если мне приходит в голову хорошая идея, я просто достаю свой планшетный ноутбук и заносу ее туда.

Дни обычно переполнены встречами. Записать свои мысли или просто последить за ходом собрания — приятная роскошь для меня. Поэтому по вечерам, когда дети уже спят, мне нравится полистать дома новые письма. Если неделя выдается сумасшедшей, на выходных я пишу самые длинные и вдумчивые письма. И тогда, придя в понедельник на работу, сотрудники пожинают плоды моих домашних трудов: им приходится отвечать на множество писем.

Секреты величия*

Секрет №1 от Hewlett-Packard

Сравнивайте себя с конкурентами

СЕО компании Hewlett-Packard Марк Херд обожает цифры и требует такой же любви к ним от своих менеджеров. Марк встал у руля Hewlett в марте 2005 года, и с тех пор его ключевым инструментом борьбы с конкурентами является экстремальная форма сравнения с ними. Вместо того чтобы просто сопоставлять свои продажи и прибыли с Dell или IBM, компания теперь сравнивает себя с ними по всем возможным и невозможным показателям. «Мы должны знать о состоянии каждого нашего элемента и бизнес-функции, — объясняет старший стратегический менеджер HP, — чтобы быть лучшими по всем параметрам».

Вот как это работает: представьте себе матрицу с разными бизнес-элементами на боковой стороне (печать, серверы, хранение информации, сервисы IT и т.д.) и с бизнес-функциями на вершине (финансы, кадры, маркетинг, исследования и т.д.). А теперь определите критерии сравнения для каждой из 72 ячеек. Теперь вы можете понять, как Херд

* Раздел составлен из статей Эрика Шонфелда, Пола Кайла, Харриса Коллингууда, Бриджит Финн, Майкла Коупленда, Сюзанны Хэмнер, Оуэна Томаса, Дэвида Якобсона, Пола Слоана.