

КНИГА-
ТРЕНИНГ

Анна Сосновая

АССИСТЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

ЛАЙФХАКИ ПРОФЕССИИ



Анна Сосновая

**Ассистент руководителя.
Лайфхаки профессии.
Книга-тренинг**

«Питер»

2020

УДК 005.91
ББК 65.9(2)212.86

Сосновая А.

Ассистент руководителя. Лайфхаки профессии. Книга-тренинг /
А. Сосновая — «Питер», 2020

ISBN 978-5-4461-1489-4

Книга посвящена модной, современной и востребованной профессии помощника руководителя или ассистента. Во всех крупных компаниях за руководителем закреплён помощник или ассистент. Однако все больше и больше представителей малого бизнеса и предпринимателей также ищут ассистентов. В издании раскрываются базовые функции помощника руководителя: встреча гостей и телефонное общение, тревел-поддержка и организация совещаний, планирование графика и многое другое. Приведенные схемы, таблицы и прикладные инструменты позволят облегчить работу действующих ассистентов, а также легко войти в профессию новичкам. Читатели из первых уст узнают, как стать отличным специалистом. Если вы действующий помощник руководителя или начинающий ассистент и хотите усовершенствовать свои навыки, возьмите на вооружение советы автора. Книга будет интересна всем, кого привлекает профессия помощника, а также студентам, фрилансерам и мамам в декрете, ведь она подходит и для удаленной работы. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.91
ББК 65.9(2)212.86

ISBN 978-5-4461-1489-4

© Сосновая А., 2020

© Питер, 2020

Содержание

Вместо предисловия	7
Об авторе	8
Как получить максимум от этой книги	11
Глава 1	12
Кто он, ассистент руководителя	12
Качества ассистента	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Анна Сосновая
Ассистент руководителя. Лайфхаки
профессии. Книга-тренинг

© ООО Издательство «Питер», 2021

© Анна Сосновая, 2020

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

Вместо предисловия

Сейчас модно говорить о востребованных профессиях. Ведь искусственный интеллект наступает на пятки и угрожает десяткам специальностей. Вы бы видели, с каким ужасом люди, сидевшие в зале «Олимпийского» на одном из форумов, смотрели на робота Софию. Ее привезли в качестве спикера, и она виртуозно отвечала на вопросы, блистая юмором и многочисленными навыками.

Поэтому вполне логично, что все хотят знать, какая профессия не подвержена риску вымирания из-за пришествия роботов и замены ими ряда трудовых функций. Одна из таких профессий – ассистент руководителя.

Это модный, современный и востребованный вид деятельности, когда вы являетесь правой рукой шефа, вам делегируют часть задач и вы работаете с ним в тандеме. От вашей эффективности, вовлеченности и мотивированности зависит эффективность и руководителя, и бизнеса в целом. Ассистент – multifunctional сотрудник, способный работать в режиме многозадачности.

Коня на скаку он не остановит (хотя, думаю, тоже может), но одновременно организует командировку шефа, встречает партнера, выбирает подрядчиков, составляет протоколы совещаний и еще много чего делает.

Профессия интересна тем, что позволяет выбрать любой формат работы и карьерную траекторию. Со стартовой должности секретаря-администратора можно попасть в любую корпорацию или компанию мечты, а дальше развиваться. Вы можете работать и удаленно, из любой точки мира, самостоятельно выстраивая собственный график и распределяя нагрузку. Поэтому профессия удаленного ассистента приобретает все большую популярность.

Знаете, что обидно? Что данной профессии посвящено мало литературы. Сложно найти хотя бы пять-шесть книг, где давались бы полезные советы и лайфхаки, правила, принципы и кейсы, которые стоит перенять.

Это одна из причин, почему я захотела написать книгу. Очень надеюсь, что она займет достойное место на книжных полках и будет оценена ассистентами. А я в свою очередь постараюсь сделать ее полезной, практичной и такой, чтобы у вас возникало желание взять и применить на практике написанное. Без долгих прелюдий давайте начинать, но сначала познакомимся. Итак. Кто я, голос, который будет вести читателя от страницы к странице, и почему именно я взяла на себя смелость написать книгу для ассистентов?

Об авторе



Меня зовут Анна Сосновая. Я без малого десять лет работаю в административной сфере. Окончила Финансовый университет при Правительстве РФ, один из ведущих вузов страны, факультет стратегического менеджмента. Получила профильное образование по направлению «Документоведение и документационное обеспечение управления (ДОУ), делопроизводство» в Отраслевом центре повышения квалификации по архивному делу и документационному обеспечению управления (ОЦПК) ВНИИДАД.

Свою профессиональную карьеру я начала в Министерстве промышленности и торговли РФ, так как по специальности – госслужащий. Это орган исполнительной власти федерального уровня.

Будучи натурой романтической, на 3–4-м курсе я очень хотела быть госслужащей и вносить лепту в развитие страны. Поэтому Минпромторг со своей помпезностью и строгим дресс-кодом стал отличной возможностью проявить себя. И я проявляла. Полностью изменив систему хранения документов в отделе, оформляя и сдавая документы на хранение в архив. А потом поняла, что хочу в коммерческую структуру, с большей открытостью и свободой.

Мой карьерный путь продолжился в «Лаборатории Касперского». Я горжусь тем, что компания с такой важной миссией есть в моем послужном списке.

Я дважды училась за рубежом – в университетах Лиссабона (Португалия) и Любляны (Словения) на бизнес-программах по направлениям «Стратегический менеджмент» и «Деловой этикет и кросскультурные коммуникации». До сих пор считаю эту учебу одним из лучших решений по инвестированию в себя. Опыт учебы на английском языке, взаимодействие с людьми со всего мира, умение понимать и принимать другой менталитет много для меня значат и сильно помогают в работе.

Еще я успешно закончила Международную сертификационную программу по направлению «Менеджмент знаний» (англ. knowledge management) и являюсь международным экспертом по этой теме, активно используя данную технологию при создании своих обучающих программ для помощников руководителя и ассистентов.

Самое интересное началось, когда мне предложили стать удаленным ассистентом руководителя экспата, который большую часть времени жил в Гонконге. На моих плечах лежала координация работы офиса в Москве и управление удаленными командами.

Работа была связана с частыми командировками в головной офис. В тот период я ощутила всю прелесть ответственности и многозадачности: организовывала переговоры и совещания с высокопоставленными гостями, полностью меняла подход шефа к планированию времени, подбирала и внедряла CRM-системы, выбирала подрядчиков, проводила тендеры и пр.

При бурном росте компании на меня возложили большое количество бизнес-задач, приходилось обучать новых секретарей, помощников руководителей и членов команды. Кроме того, я отвечала за обучение всего административного персонала и тех, кто работал с клиентами. Также в мои обязанности входило описание бизнес-процессов и внедрение цифровых технологий – CRM и СЭД (систем электронного документооборота).

А еще я фактически руководила колл-центром, прописывала и внедряла скрипты, стандарты деловой переписки.

Сегодня я совмещаю работу бизнес-ассистента (основную часть работы выполняю удаленно) и преподавателя:

- от лица преподавателя лицензированного учебного центра «ПРОФИ-КАРЬЕРА» и собственной школы помощников руководителя и ассистентов (assistant-school.ru) обучаю административный персонал множества известных компаний. Среди них «Газпром», платежная система «Мир», Fix Price, «Электролюкс», «Северсталь», КамАЗ, АО «Башкирская содовая компания», «Лукойл», ТЕХНОНИКОЛЬ и др.;

- веду корпоративное обучение, разрабатываю стандарты деловой переписки и телефонного общения, внедряю поведенческие стандарты для персонала первой линии: как себя вести, что говорить и не говорить и т. п. Среди целевых групп – помощники руководителей, администраторы, секретари ресепшен и др.;

- преподаю в Корпоративном университете «Газпром», Школе референтов Университета «Синергия», академии «Мое дело», лицензированном центре ПРОФИ-КАРЬЕРА;

- постоянно выступаю на профильных форумах и конференциях для помощников первых лиц. И что больше всего греет душу – стабильно вхожу в топ-5 лучших спикеров по оценкам анкет обратной связи;

- являюсь постоянным автором и экспертом рубрик в журналах «Секретарь-референт», «Справочник секретаря и офис-менеджера», «Кадровое дело». Сотрудничаю с изданиями более пяти лет и за это время написала более 20 статей. Все они проходят в редакции тщательную проверку на практичность и применимость. Мои темы, как правило, «на подумать»: говорю о построении бизнес-процессов, менеджменте знаний, профстандарте помощника руководителя, управлении проектами в работе ассистента, а также о современных тенденциях и трансформации данной профессии;

- постоянно веду авторские вебинары по актуальным для помощников и ассистентов темам;

- веду свой авторский блог в «Инстаграме». Тот факт, что мои посты сохраняют, говорит об их практичности и полезности для подписчиков.

Почему еще я имею право рассуждать о профессии ассистента в этой книге? В 2019 году я получила ежегодную премию для персональных ассистентов PA-AWARDS 2019 в номинации «Наставник года для административного персонала». Уважаемое жюри ознакомилось с моими достижениями и решило, что я достойна стать победителем. И знаете, я согласна:) Благодарственные письма от «Газпрома», платежной системы «Мир», «Электролюкса» говорят о том, что я действительно умею доносить знания, быть наставником и мотивировать.

Я постоянно учусь педагогике, так как преподаю. Основала собственную бизнес-школу помощников руководителя assistant-school.ru, в которой прошли обучение более 3000 ассистентов из России и стран СНГ. Все мои студенты отмечают высокий уровень профессионализма, доступную подачу информации и прикладные материалы, получаемые в школе. С ее программами можно ознакомиться в конце данной книги. Ассистенты приходят в бизнес-школу сами, также их направляют компании. Преподавать я приглашаю только экспертов-практиков в области делопроизводства, делового этикета, HR, персонального брендинга и т. п.

А еще все студенты моей бизнес-школы получают престижные документы государственного образца – удостоверение о повышении квалификации, диплом о профессиональной переподготовке. Эти документы ценятся на рынке труда, а выдавать их могут только учебные центры, имеющие лицензию Департамента образования.

Давайте на протяжении этой книги я буду вашим наставником? Нас ждет увлекательное путешествие в профессию ассистента. Мы погрузимся в детали, разберем показательные примеры других, пошутим, пофилософствуем и получим заряд мотивации. Жду вас на следующей странице, если вы готовы.

Как получить максимум от этой книги

Наше путешествие в профессию ассистента начинается. И прежде чем перевернуть страницу, прочитайте мои пять советов на тему «Как получить от книги максимум».

1. Думайте, где это может вам пригодиться.

Это одна из моих самых любимых фраз. Для ассистента важно думать наперед, уметь быстро приспосабливаться к изменениям и переваривать информацию. Если кажется, будто что-то из этой книги неприменимо, не спешите с выводами. Подумайте, как это адаптировать к своим реалиям, собственному руководителю и специфике компании.

Скорее всего, эту книгу будут читать ассистенты руководителей в компаниях разных сфер и отраслей. А вероятно, и ассистенты предпринимателей, блогеров, медийных личностей.

Ваша задача – адаптировать написанное и встроить в работу.

2. Спрашивайте себя – «зачем?»

Это один из главных вопросов. Гораздо более важный, чем «что?», «кто?» и «каким образом?». Ваши действия по внедрению чего-либо, пусть даже нового календаря для шефа, должны быть мотивированы. Ответ на вопрос «зачем?» поможет в этом.

Для чего вы что-то делаете?

Например:

- для сокращения расходов на типографию я выбираю нового поставщика;
- для повышения эффективности работы босса я изучаю возможности его планировщика времени;
- для улучшения имиджа компании я разрабатываю требования к внешнему виду администраторов и т. д.

Просто так ничего не бывает. Даже эту книгу вы должны читать с конкретной целью.

3. Три дня на внедрение.

Очень важное правило. Узнали что-то новое, подумали «ага, это мне нужно» – и внедряйте. Иначе в круговороте жизни и огромного количества разных задач просто забудете об этом.

Поэтому запомните: три дня на внедрение. Возьмите ежедневник, поставьте себе дедлайн и сделайте. Не откладывайте на потом то, что можете сделать в ближайшее время.

Присутствие данной книги в ваших руках неограниченное количество времени очень расслабляет: вы знаете – она никуда не денется. Но представьте, что кто-то может быть эффективнее лишь потому, что принял во внимание и внедрил все написанное сразу, а не через какое-то время.

4. Конспектируйте.

Наш мозг не способен удерживать всю информацию. А если бы и мог, это стало бы большим стрессом для организма. Поэтому не пытайтесь запомнить все.

Читая бизнес-литературу, я всегда делаю конспект – убираю лишнее: только примеры, кейсы, цитаты. В итоге остается выжимка с самыми важными мыслями.

Делать это можно по-разному. Наиболее удобный для меня формат – заметки в телефоне и интеллект-карты. О последних мы поговорим далее, это очень полезная вещь.

Наше путешествие в профессию начинается. Не забудьте записывать важные мысли и свои размышления, а также подчеркивать главное. И обязательно думайте!

Глава 1

О профессии помощника и ассистента

Кто он, ассистент руководителя

Этот раздел в первую очередь будет полезен тем, кто хочет стать ассистентом или помощником руководителя. Однако и опытный специалист наверняка узнает из него что-то новое о своей работе.

В России профессия «ассистент» лишь набирает обороты. Само слово – англицизм (с англ. «ассистировать/помогать»), относительно недавно пополнивший отечественный лексикон. Проще называть ассистента по-русски – помощником, и совсем привычно – помощником руководителя или секретарем.

Я часто делаю доклады на конференциях для ассистентов и помощников первых лиц компаний. Помню, как во время первого выступления ко мне обратился организатор и попросил не использовать слово «секретарь», потому что аудитория обижается.

Конечно, «ассистент» звучит благороднее. Я согласна.

Кто же он, ассистент или помощник?

Правая рука и доверенное лицо шефа.

Тот, кто принимает звонки, составляет график руководителя, организует командировки и бизнес-поездки, а также совещания, договаривается о встречах с партнерами/клиентами.

Человек, который налаживает бизнес-процессы и взаимодействует с другими подразделениями.

Тот, кто фиксирует ход совещания, а потом контролирует исполнение поручений, данных руководителем.

Сотрудник, охраняющий «святая святых» – кабинет руководителя – от нежелательных звонков и гостей.

Подводя итог – это тот, кто обеспечивает руководителю КОМФОРТ. Или, если хотите, гарантирует ему спокойствие.

Помощник должен сделать рабочий процесс максимально комфортным для шефа.

А знаете, в чем трудность? В том, что перечень должностных обязанностей такого сотрудника у каждой организации свой: где-то ассистенту требуется умение открывать представительства в других городах, а где-то – знание основ маркетинга.

Рассмотрим три вида современных ассистентов. Итак, какими они бывают?

Сразу оговорюсь, что поскольку понятие «ассистент» у нас только приживается, не все руководители имеют представление, чем один вид отличается от другого.

1. Персональный ассистент (англ. PA).

Это тот, в чьи обязанности, кроме решения административных вопросов (прием посетителей, звонков и т. п.), входит выполнение большого пула личных поручений, касающихся обычной жизни шефа и его семьи. Отсюда и название «персональный».

Обязанности личного помощника (персонального ассистента) могут включать в себя:

- контроль за работой домашнего персонала (нянь, преподавателей), а также их подбор;
- организацию отдыха шефа и его семьи: от выбора страны и организации досуга до выстраивания логистики;
- компетентность и осведомленность в сфере luxury-обслуживания, брендов и марок (отели, рестораны, бутики);

- организацию медицинского обслуживания: своевременное прохождение профилактических обследований (чекапы), запись к специалистам и пр.;
- обеспечение спортивных хобби руководителя: выбор спортивных залов, персональных тренеров, гольф-клубов и т. п.;
- сопровождение по аналогичным задачам родственников, друзей и партнеров шефа;
- осуществление покупок и интернет-заказов от лица руководителя (от поиска до доставки).

Перечисленные задачи связаны с частной жизнью шефа, могут касаться его хобби и увлечений. Главная трудность – такие поручения не спрогнозировать: вы не можете знать заранее, что именно поручит шеф.

Примеры личных поручений:

- записать руководителя в салон красоты на стрижку и укладку;
 - подобрать спортзал и оформить абонемент;
 - найти туфли Dolce Gabbana 40-го размера сегодня к 17:00;
 - оформить гражданство сыну шефа, рожденному в Италии;
 - подобрать няню не старше 40 лет, с педагогическим образованием и владением английским языком на уровне носителя для дочки руководителя;
 - организовать шефу с четырьмя друзьями сафари-поездку в ЮАР;
 - устранить последствия потопа в квартире шефа, вызвать соответствующие службы и др.
- Многие задачи уникальны. Решить их вам помогут опыт, самообладание, стрессоустойчивость, находчивость и связи.

2. Бизнес-ассистент (англ. BA).

Это тот, в чьи обязанности входит решение задач, связанных непосредственно с бизнесом.

В обязанности бизнес-ассистента может входить:

- описание бизнес-процессов компании, их упаковка в регламенты, чек-листы, стандарты;
- поиск подрядчиков и поставщиков для выполнения бизнес-задач компании и курирование их работы;
- поиск и внедрение автоматизированных технологий для оптимизации внутренних бизнес-процессов (CRM-систем, систем ЭДО и т. п.);
- поиск партнеров и спонсоров для популяризации услуг/ товаров компании, работа с ними;
- сопровождение руководителя на бизнес-встречах, переговорах и в бизнес-поездках;
- поиск и работа с информацией, создание бизнес-презентаций;
- курирование команд, контроль за исполнительской дисциплиной отделов и департаментов;
- создание контента для сайтов, ведение соцсетей;
- управление проектами и др.

Бизнес-ассистент, как правило, отошел от решения личных задач и ориентирован облегчить работу шефа по бизнесу. Он не только организует командировки, но и часто сопровождает руководителя. Всегда погружен в дела компании, знает, с кем какая сделка заключается, какой завод где открывается и т. д. Как правило, английский у бизнес-ассистентов на высоком уровне (upper-intermediate и выше), ведь они могут участвовать в переводе на англоязычных встречах. Такой сотрудник всегда присутствует на совещаниях, и не только в качестве протолиста. Он может их начинать и даже проводить вместо шефа.

Примеры бизнес-поручений:

- выбрать и внедрить CRM-систему с помощью внешнего специалиста и организовать обучение сотрудников работе с ней.

Это, кстати, один из моих кейсов. Я безумно им горжусь!

Потому что весь процесс, от сравнительного анализа систем и выбора одной из них до обучения, лежал на моих плечах.

Да, систему настраивал сертифицированный специалист.

Однако о нашей компании он ничего не знал. Объяснять устно – нереально, долго и вряд ли запомнится. Поэтому я описала все бизнес-процессы, которые потом легли в интерфейс системы: тут нажимается такая-то кнопка, здесь появляется выпадающий список и т. д. Внедрение системы облегчило жизнь компании в целом. Это до сих пор один из прорывных шагов в ее жизни;

- проанализировать бизнес-процесс и подумать, как его оптимизировать;
- подобрать подрядчика для маркетингового продвижения компании и провести тендер.

Это тоже один из моих кейсов. И задача не ограничивалась выбором агентства – мне поручили его курировать: контролировать работу, вести коммуникацию, собирать и анализировать отчеты, планировать дальнейшую работу и пр.;

- организовать конференцию для торговых представителей нашей компании из регионов;
- выбрать event-агентство и организовать корпоратив;
- оптимизировать бизнес-процесс подготовки руководителя к выступлениям на профильных форумах, подобрать ему бизнес-тренера по ораторскому искусству и оптимизировать подготовку.

Таким образом, бизнес-ассистент погружен в дела бизнеса (компании). Он в курсе всех проектов, запусков новых продуктов, открытий новых представительств. Руководитель делегирует ему часть бизнес-задач. Например, маркетинг (допустим, курирование маркетингового агентства). Поэтому такой специалист должен обладать стратегическим и бизнес-мышлением, понимать цели развития компании.

3. Удаленный ассистент (англ. UA).

Сейчас очевиден тренд на удаленных ассистентов. Это связано с двумя моментами:

- 1) развитие информационных технологий. Умея создать полноценный офис на своем ноутбуке, можно одинаково эффективно решать до 100 % задач из любого места на планете;
- 2) сокращение издержек. Услуги удаленного ассистента для компаний, как правило, стоят дешевле. Да и ассистент, умело организуя свой день, может вести несколько разных проектов.

Удаленный ассистент помогает руководителю, не будучи рядом с ним. Согласитесь, вести график шефа можно и издалека.

Как и координировать работу подрядчиков (с помощью почты и телефона). Даже бизнес-встречи часто проводятся в формате скайп-конференции или конференц-колла. Таковы удивительные возможности мира технологий.

Среди моих учеников есть те, кто помимо основной работы ведет проекты на удаленке.

Конечно, удаленный ассистент должен безукоризненно владеть навыками организации своего дня, быть замотивированным и дисциплинированным.

Единственный существенный минус работы на удаленке для меня – стирание границ между работой и домом. Часто сидишь в обнимку с ноутбуком на диване или пишешь технические задания на кухне, а для многих дом – это место отдыха.

С другой стороны, даже если дом принципиально только для отдыха, не стоит отвергать предложения по работе на удаленке.

Работать можно в кафе или сидя на скамейке в парке, в коворкинг-центрах и из любой точки мира. Главное – желание и дисциплина.

Удаленных ассистентов часто ищут предприниматели, владельцы бизнесов, медийные персоны, стилисты, блогеры и т. п. Функционал таких помощников может быть связан как с бизнес-поручениями, так и с личными поручениями. Все зависит от потребностей руководителя.

Самые распространенные виды ассистентов мы разобрали, теперь самое время встать на место шефа и подумать, какого ассистента хочется видеть рядом и какими качествами он должен обладать.

Интересно? Тогда жду в следующем разделе.

Качества ассистента

Моя мама – предприниматель с 20-летним стажем. Она умело ведет бизнес, властная и целеустремленная женщина. Поэтому, когда писала эту главу, я советовалась с ней и другими представителями бизнес-сообщества. Мне было важно взглянуть на профессию со стороны, встать на место руководителя и понять, какие человеческие качества для него важны в ассистентах.

Ведь ассистент – тот, кто стоит за спиной любого руководителя, топ-менеджера или владельца бизнеса. А какой он? Давайте разберемся.

Вот список важных качеств ассистента и требований к нему:

1) вовлеченный.

Вразрез с чужими списками качеств идеального ассистента вовлеченность я ставлю на первое место. Почему-то мало кто говорит об этом качестве, а оно очень важное.

На мой взгляд, не добьется успеха, признания и уважения руководителя невовлеченный ассистент, который ровно в 18:00 бежит домой, несмотря на важное письмо в почте, и не интересуется делами компании, а работает лишь ради денег.

Вы должны искренне тащиться (извините за сленг) от того, что делаете, понимать важность и нужность вашей работы.

Хороший ассистент – тот, кто думает, что еще предпринять для улучшения условий работы шефа; кто готов менять себя и бизнес-процессы, предлагать новшества во благо эффективности шефа и компании в целом;

2) преданный.

Неслучайно негласное требование кадровых агентств к ассистентам – два-три года непрерывной работы на одном месте.

Это показатель серьезности и преданности компании. Для руководителей выбор нового помощника тоже стресс: они привыкают, открываются, рассказывают о себе, учат и наставляют. А зачем это делать, если человек прыгает каждые три-шесть месяцев с места на место?

3) пунктуальный.

Ассистент должен уметь организовать не только день шефа, но и собственный. Время – самый ценный ресурс. Значит, нужно сделать так, чтобы ни минуты времени шефа не было потрачено в ненужном ожидании, пробках и т. д.;

4) грамотный.

Ассистент – лицо компании, ее визитная карточка. Грамотно писать и говорить в нашей профессии очень важно.

По телефонному звонку и письму нас оценивают как профессионала;

5) тактичный.

Это качество связано и с деловым этикетом. Нужно досконально знать правила хорошего тона, уметь начинать и поддерживать светскую беседу, быть безупречным во всем.

Мы работаем с большим количеством партнеров и клиентов.

Нас зачастую видят раньше, чем босса. Именно мы отвечаем за впечатление, которое наша компания производит на гостей. Поэтому уметь общаться и применять нормы этикета очень важно;

6) ответственный.

Я искренне считаю, что профессия ассистента – управленческая. Мы принимаем множество управленческих решений: работать или не работать с подрядчиком, какие подарки ВИП-партнерам выбрать и т. д. Но мало принять решение, важно нести ответственность за его последствия;

7) умеет работать с информацией.

В потоке информации ассистент вылавливает нужную, адаптирует ее и использует себе во благо. Услышали рекомендацию ресторана от друзей – записали: вдруг шефу пригодится;
8) умеет делегировать.

Руководителю, как правило, важен результат, а не исполнитель. Умение делегировать = передавать кому-то часть своих функций.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.