


DT для тех, кто
ИИ в найме

Оксана Фаст

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ С НУЛЯ

**Всего 10 навыков, которые сделают
вас крутым руководителем**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 005
ББК 65.290-2
Ф26

Фаст, Оксана Александровна.

Ф26 Управление людьми с нуля. Всего 10 навыков, которые сделают вас крутым руководителем / Оксана Фаст. — Москва : Эксмо, 2026. — 240 с. — (Для тех, кто в найме. Книги, которые прокачивают и вдохновляют).

ISBN 978-5-04-225726-1

Хорошо продавал — руководи отделом продаж. Закрывал дедлайны сам — теперь следи, чтобы их закрывали коллеги. Так большинство специалистов становятся управленцами — без подготовки, но в условиях, когда нужно не просто делать самому, а организовывать и вести других.

Хорошая новость: менеджменту можно научиться. Всего 10 ключевых управленческих навыков — от постановки задач и делегирования до мотивации и принятия решений — отличают начинающего руководителя от опытного.

После прочтения ты:

- разберешься, какие задачи стоят перед тобой в первый год работы;
- научишься контролировать исполнение задач без микроменеджмента и ручного режима;
- узнаешь, как выбрать на собеседовании того, кто реально усилит команду;
- будешь уверенно проводить сложные разговоры о дисциплине, результатах и увольнении.

УДК 005
ББК 65.290-2

© О. Фаст, текст, 2026
© С. Стрельников, фото, 2026
© А. Марчук, обложка, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ISBN 978-5-04-225726-1

Оглавление

Введение.....	9
Эффективное управление сегодня	11
Руководитель ≠ специалист: чему нужно научиться заново.....	12
ГЛАВА 1. Найм сотрудников:	
как собрать сильную команду.....	15
Почему 80 % успеха зависит от правильных людей?... ..	17
Ошибки при подборе персонала.....	19
Как выстроить найм как управленческий процесс?....	26
Как находить «людей с огнем»: технология отбора	30
Практика: оценка кандидатов по чек-листу	
«Мой идеальный сотрудник»	37
Упражнение для закрепления	40
Это работает и в Т-Банке	41
ГЛАВА 2. Адаптация: путь от первого дня до первого результата	43
Почему первые месяцы решают все?.....	44
Система адаптации: что, когда и как внедрять?	46
Как ускорить выход сотрудника на результат?	50
Когда адаптация идет не так: признаки, причины, действия	54
Практика: создание плана адаптации для нового сотрудника	58

Упражнение для закрепления	61
Это работает и в Альфа-Банке.....	62
ГЛАВА 3. Постановка задач: как добиваться результата от команды?	64
Почему сотрудники не понимают, чего от них ждут? ..	65
Как формулировать задачи, чтобы их выполняли?.....	67
SMART vs. FAST: какие цели работают лучше?	70
Как задачи влияют на мотивацию: вовлеченность через смысл.....	74
Практика: тренировка на формулировку задач.....	77
Упражнение для закрепления	79
Это работает и в Amazon	80
ГЛАВА 4. Делегирование: как перестать делать все самому?	81
Почему руководители боятся делегировать?	82
Ошибки при передаче задач	84
Пять уровней делегирования: как выбрать правильный?	88
Что можно и что нельзя делегировать?.....	93
Практика: передача задачи по правильному алгоритму.....	96
Упражнение для закрепления	99
Это работает и в Toyota.....	101
ГЛАВА 5. Контроль и аналитика: как держать фокус на результате?	102
Как контролировать без микроменеджмента?	103
Четыре уровня контроля: от строгого к мягкому	106
Цифры и метрики как важный инструмент контроля.....	109
Как встроить контроль в ритм команды?	111
Практика: разработка системы контроля без стресса	115
Упражнение для закрепления	117
Это работает и в Familia	118

ГЛАВА 6. Стратегия и планирование: как не утонуть в рутине и видеть дальше?.....	119
Разница между операционной и стратегической работой.....	121
Как руководителю не утонуть в рутине	123
Постановка целей по системе OKR.....	126
Как превратить стратегию в управленческий ритм? ..	130
Практика: разработка стратегического плана на квартал	133
Упражнение для закрепления	136
Это работает и в Intel	137
ГЛАВА 7. Мотивация и вовлечение: как зажечь и поддержать команду	138
Почему деньги — не главное в мотивации?	139
Вовлеченность сотрудников: как ее повысить?.....	143
Обратная связь как инструмент мотивации.....	145
Как не демотивировать хороших сотрудников?	149
Практика: создание системы нематериальной мотивации и регулярной обратной связи.....	152
Упражнение для закрепления	154
Это работает и в НЛМК.....	156
ГЛАВА 8. Корпоративная культура и командный дух.....	157
Как создать атмосферу, где люди хотят работать?	158
Пять столпов сильной корпоративной культуры.....	163
Как распознать и исправить культурные искажения? .	167
Как работать с конфликтами в команде?	170
Практика: определение ключевых ценностей команды	174
Упражнение для закрепления	176
Это работает и в Яндексе	177
ГЛАВА 9. Обучение и развитие: как помогать сотрудникам расти.....	178
Почему развитие сотрудников — это инвестиция? ...	179

Как распознать сотрудника с потенциалом и не упустить момента?	181
Как строить систему непрерывного обучения?	183
Как обучать быстро и эффективно?	187
Практика: разработка плана развития сотрудников. . .	190
Упражнение для закрепления	193
Это работает и в МТС	194
ГЛАВА 10. Эффективное увольнение: как расставаться правильно?	195
Когда увольнять — это необходимость	196
Алгоритм безболезненного увольнения	200
Как сохранить репутацию компании и отношения с командой?	203
Как руководителю восстановиться и сделать выводы?	205
Практика: проведение увольнительной беседы по чек-листу	208
Упражнение для закрепления	211
Это работает и в Spotify	212
ГЛАВА 11. Личная эффективность: как управлять собой, чтобы управлять другими?	213
Семь опор руководителя	215
Упражнение для закрепления: твоя система личной устойчивости	227
Заключение	230
Управлению нужно учиться	230
Список литературы	234
Благодарности	236

Введение

Если бы только я знала, во что ввязываюсь, когда руководитель моего отдела предложила занять ее должность! Видимо, я хорошо работала, и она решила, что я справлюсь. Но перейдя на новую должность, я катастрофически не справлялась — не знала, как ставить задачи, как мотивировать сотрудников, что делать с их проблемами и эмоциями. Раньше я даже не догадывалась, что руководителю вообще нужно этим заниматься; казалось, что хороший начальник просто подает хороший пример, а команда как-то сама подтягивается. Но мне это только казалось.

К счастью, тогда, в далеком 2008 году, наш генеральный директор верил в коучинг, обучение и осознанное лидерство — все, что сейчас считается обычным, а на тот момент казалось чем-то странным (Алексей Викторович, благодарю). До сих пор помню первый корпоративный тренинг — именно там я узнала, что в принципе должен делать руководитель. Некоторые коллеги воспринимали тренинги как ненужную обязательку, кто-то откровенно скучал, но мне было действительно интересно. И чем дальше, тем больше я понимала, какую силу дает грамотное управление.

Годы спустя я осознала, насколько это ценно. Я поняла самое важное: не статус, не кабинет, не количество подчиненных делают тебя боссом.

Настоящий руководитель – это не красивая запись в трудовой книжке, а лидер, способный брать на себя ответственность, вдохновлять команду и помогать другим становиться настоящими профессионалами.

Каждый навык, который я получила тогда, помогал мне в дальнейшем строить сильные команды, достигать амбициозных целей и расти как лидеру. Сегодня, глядя на коллег-руководителей, я вижу, что большинство из них сталкиваются с той же проблемой: их назначают, но не учат. Они хотят быть эффективными, но просто не знают, что для этого делать и с чего начать.

Эта книга — то самое руководство, которого так не хватало, когда меня впервые назначили начальником. В ней нет воды и пустой теории; благодаря ей ты получишь конкретные навыки, которые должен освоить каждый управленец.

Дорогой читатель, в книге я выбрала обращение на «ты». Это не из-за фамильярности или желания упростить стиль, а потому что вижу в тебе коллегу, того, кто регулярно сталкивается с управленческими задачами, принимает решения, ошибается, растет. Надеюсь,

ты почувствуешь в этом не нарушение дистанции, а приглашение к честному разговору между двумя практикующими менеджерами.

Эффективное управление сегодня

Управление — это слово, которое у многих ассоциируется с формальностями: отчетами, показателями, иерархией, должностями, процессами, оргструктурой и контролем. Все это — внешние элементы, но если их убрать, становится ясно: в основе управления всегда лежит взаимодействие между людьми, которое ведет к нужному результату.

Эффективное управление — это не шаблон и не универсальная схема, это способность руководителя организовать усилия команды так, чтобы сотрудники достигали целей бизнеса и одновременно понимали, зачем они это делают; чтобы люди не просто исполняли задачи, а ощущали себя частью чего-то большего.

Эффективный руководитель — это человек, который умеет:

- поставить задачу так, чтобы ее поняли и выполнили;
- дать обратную связь так, чтобы она помогла, а не подавила;
- увидеть потенциал и раскрыть его;
- делегировать так, чтобы человек знал, за что он отвечает;
- принимать решения, когда никто не знает, как правильно;
- управлять не только процессами, но и своей энергией.

Это все — не харизма и не врожденный дар, это управленческие навыки, которые можно и нужно развивать.

Управление «на автомате» дорого обходится. Оно усиливает текучесть кадров и выгорание команды; оно делает сильных сотрудников слабее; оно превращает процессы в хаос, а команду — в группу исполнителей.

Осознанный стиль руководства помогает создать среду, где люди не просто работают — они включаются; где есть движение, результат, рост; где каждый знает, что делает и зачем; где руководитель не тянет все на себе, а выстраивает систему, где у каждого своя важная роль.

Руководитель ≠ специалист: чему нужно научиться заново

В нашей культуре руководителей часто воспринимают как людей, которые «должны справляться сами», их никто не поддерживает. Предполагается, что если тебя назначили, значит, ты умеешь управлять. Но на деле большинство менеджеров оказываются на своих позициях не потому, что знают, как руководить, а потому, что хорошо проявили себя на предыдущей должности.

Хорошо продавал — теперь ты руководитель отдела продаж. Хорошо вел проекты — теперь ты управляешь командой. Хорошо взаимодействовал с клиентами — теперь ты должен развивать людей.

Но с момента назначения все меняется. Теперь тебе нужно не просто «хорошо делать свою работу», а еще и ставить задачи, координировать, отслеживать,

поддерживать, обучать, увольнять, нанимать, решать конфликты, управлять фокусом и при этом не выгорать.

Я не верю в прирожденных руководителей. Я верю в тех, кто осознает: «Я влияю на других, а значит, от моих слов, решений и реакции будут зависеть атмосфера, результат и развитие людей. И я могу этому научиться», — для них я и написала эту книгу.

Книга «Управляй эффективно» — о том, что делает руководителя по-настоящему сильным: об умении выстраивать процессы и двигаться к целям с помощью сильной команды.

Здесь нет универсальных рецептов, но есть база — 10 ключевых управленческих навыков, с которых стоит начать.

Эта книга не сделает тебя хорошим руководителем автоматически, но она точно покажет путь и уберезет от множества ошибок. Она поделена на 10 глав, в которых мы разберем ключевые управленческие вопросы: как найти того самого кандидата, адаптация новых сотрудников, мотивация, эффективное делегирование, развитие команды и даже увольнение. В финальной одиннадцатой главе мы разберем навык, который можно назвать вершиной управленческого мастерства — умение управлять собой. Это не про личную эффективность в стиле «успеть все», а про то, чтобы оставаться в ресурсе, не выгорать и быть для команды источником устойчивости: именно этот навык делает остальные инструменты устойчивыми и превращает руководителя в лидера. В конце каждой главы ты найдешь упражнения, они помогут сразу внедрить инструменты в работу.

Я верю, что умение руководить — это не врожденный талант, а навык. И если ты читаешь эти строки, то ты уже сделал первый шаг к тому, чтобы управлять эффективно. Давай начнем.

ГЛАВА 1

Найм сотрудников: как собрать сильную команду

Я нанимаю людей умнее себя;
тогда моя задача — не мешать им работать.

Ли Якокка, легендарный CEO Chrysler

Несколько лет назад я руководила быстрорастущей B2B-командой в TravelTech, и передо мной встал вызов, знакомый многим: найти сильного руководителя отдела продаж. Компания росла, я больше не справлялась одна, и, как часто бывает, пришло время передать часть задач. Мы открыли вакансию. Все выглядело как классическая история успеха: рост, масштабирование, новый руководитель; но вместо хеппи-энда — урок на всю жизнь. На вакансию откликнулось больше трехсот человек. Мы просмотрели сотни резюме, провели десятки интервью.

На финальном этапе у меня было трое:

- один — звезда по цифрам, все в нем кричало: «Я про результат»;
- второй — легкий в общении, сразу прижился бы в команде;