

Наталья Жмылева

ДОВЕРЯЙ СЕБЕ, НАПРАВЛЯЙ ДРУГИХ

НАВИГАТОР
ЭФФЕКТИВНОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ



МОСКВА
2023

УДК 159.9
ББК 88.52
Ж77

Жмылева, Наталья Николаевна.

Ж77 Доверяй себе, направляй других. Навигатор эффективного руководителя / Наталья Жмылева. – Москва : Эксмо, 2023. – 160 с.

ISBN 978-5-04-184982-5

Почти в каждой компании можно встретить проблемы в коммуникации между руководителями и подчиненными. Преодолевать эти барьеры помогут универсальные инструменты управления, описанные в этой книге. Автор рассказывает, как оптимизировать рабочие процессы и избежать частых ошибок, когда ты руководитель.

**УДК 159.9
ББК 88.52**

ISBN 978-5-04-184982-5

© Жмылева Н. Н., текст, 2023
© Фото. Русинова С. С., 2023
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	5
ПРИЯТНО ПОЗНАКОМИТЬСЯ, НАТАША	10
РУКОВОДИТЬ ИЛИ НЕ РУКОВОДИТЬ – ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС	26
ПОЧЕМУ ЛЮДИ ЗАНИМАЮТСЯ НЕЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ	31
ГДЕ ЛУЧШЕ РАБОТАТЬ?	37
ОБЩЕНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ	43
ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	49
ОБЩЕНИЕ С КОЛЛЕГАМИ	59
ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ	66
КТО САМЫЙ ГЛАВНЫЙ	77
ПЕРЕГОВОРЫ	80
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	82
КАК ПРОВОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ	86
НЕТ НИЧЕГО ВАЖНЕЕ ЛЮДЕЙ	92
МОТИВАЦИЯ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ	95
ПРО УВОЛЬНЕНИЯ	103

НАЙМ ПЕРСОНАЛА	106
СОБЕСЕДОВАНИЕ: КАК ПРОЙТИ И КАК ВЫБРАТЬ ЛУЧШИХ	113
ДОЛЖЕН ЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ БЫТЬ «ДОКОЙ» ВО ВСЕМ?	123
УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И ЗАДАЧАМИ	128
ДЕСТРУКТОРЫ	143
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	157

ВСТУПЛЕНИЕ

Я думаю, вы согласитесь, что практически в каждой компании встречаются руководители, которые не видят своих подчиненных, не думают о них, не понимают свою ответственность. Вместе с тем там же встречаются и подчиненные, которые не понимают и боятся руководителей. Мне всегда хотелось что-то предпринять для того, чтобы сделать их взаимодействие более легким. Чтобы количество эффективных руководителей стало больше, а у подчиненных появилась надежда, что их услышат и поймут.

Возможно, вы думаете: «Это нереально!» А я думаю, что «нет» у меня уже есть. И это мотивирует меня к действию.

Я всегда была «спасателем», потому что люблю людей и верю, что в каждом из них

всегда можно найти массу хороших качеств, а отрицательные списать на негативный опыт. Эта книга родилась из желания дать практические знания по управлению командой всем, кто захочет ее прочесть.

Карьеру я построила сама, с нуля, на собственном опыте постигая навыки управления людьми. Было сложно, в том числе и потому, что я женщина, а мир бизнеса по большей части мужской. В моем становлении как руководителя меня поддерживало множество людей. Спасибо им за это. Двигаясь по карьерной лестнице, я научилась управлять эффективно. Я не теоретик, а практик. А еще мне важен результат, так как в прошлом я спортсменка.

Много лет я работала в большом бизнесе. Выросла от заместителя главного бухгалтера до вице-президента и исполнительного директора одной из крупнейших в стране девелоперских компаний ГК ФСК.

Ушла сама: устала, выгорела, да были и причины личного характера. Уйдя с позиции, с которой обычно не уходят, я занялась тем, на что не хватало времени раньше. Производство одежды, бизнес-консалтинг, психология,

профориентация, дизайн интерьеров и йога стали моими новыми увлечениями и источниками нового опыта и знаний.

Попутно обнаружила, что многие, совсем простые вещи, которые я уже давно знала и успешно применяла в прошлом, РЕАЛЬНО работающие инструменты, большинству людей просто неизвестны. Этому не учат в институтах, а школа наставничества на предприятиях практически исчезла. Да и мир не стоит на месте. Думаю, что совсем скоро каждый человек будет приобретать несколько специальностей в течение жизни, программы и приложения заменят многие профессии. Это тренд, с которым ничего уже нельзя сделать.

Вместе с тем я вижу, что не каждый взрослый способен набраться смелости, чтобы кардинально сменить профессию. На пути к этому стоит множество препятствий: начиная с опыта работы, которого нет, заканчивая профильным образованием, на которое нужно потратить кучу денег и времени. Кадровые специалисты будут говорить: «Вы не подходите, у вас нет опыта» (хотя он точно есть, только сфера другая).

Кроме того, достигнув определенных вершин в профессии, мы привыкаем к уровню дохода, и опуститься на три копейки не хочется. Привыкаем питаться в определенных ресторанах, носить определенную одежду, ездить в путешествия... Список для каждого свой. Опыт не помогает. Мало кому хочется снова набивать шишки и зализывать раны.

ЗАТО НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСАЛЬНЫ. И НИ ОДИН ЧЕЛОВЕК В МИРЕ НЕ УБЕДИТ МЕНЯ В ОБРАТНОМ.

В этой книге собраны все необходимые материалы. Правда, придется много трудиться, менять себя и свои привычки, тратить такое ценное сейчас время. Именно потому я решила максимально коротко, буквально в 160 страницах, написать понемногу обо всем. Ну а если вам понадобится углубиться в знания, в тексте вы найдете и список рекомендованной литературы.

Эта книга для вас, если вы хотите научиться:

- Просить повышения зарплаты.
- Понимать решения руководителей.
- Правильно делегировать.

- Согласовывать новые штатные единицы.
- Правильно получать и ставить задачи.
- Планировать время, свое и сотрудников.
- Расставлять приоритеты.
- Внедрять изменения.
- Отлаживать и автоматизировать бизнес-процессы.
- Подбирать новых сотрудников и увольнять неподходящих.
- Мотивировать команду.
- Эффективно вести переговоры и совещания.
- Улучшать качество работы.

ПРИЯТНО ПОЗНАКОМИТЬСЯ, НАТАША

Я родилась в Москве. Когда мне было три, делилась игрушками со всеми детьми во дворе, пока не увидела коляску. Мама рассказывает, что я вцепилась в ручку так, что оторвать меня от нее она не смогла. Пришлось обзванивать все детские магазины и сразу покупать.

Мне кажется, я несильно изменилась с тех пор. Для меня не важно, что игрушка моя, для меня важно быть в коллективе. С коляской тоже все понятно: к каждому человеку я отношусь с материнской любовью, стараюсь встретиться с ним сердцем. Знаете, что в сердце тоже есть

нейроны, как в мозге? Целых 40 000 штук.
Как в известном фильме:

— — — — —
«Бабу не проведешь, она сердцем
видит». Это про меня.
— — — — —

В школе моим любимым предметом была геометрия. Отчасти потому, что еще до того, как учитель рассказал, как доказывается какая-нибудь теорема, я в голове уже пыталась доказать ее сама. Обожаю сложные задачи до сих пор. А Шерлок Холмс — мой любимый персонаж.

Кроме геометрии, я любила химию и математику за структуру. Информатику за логичность. Рисование и музыку за вдохновение. А еще я серьезно занималась спортом. Синхронным плаванием. Девять тренировок в неделю, это вам не шутки. Дослужилась до кандидата в мастера спорта и сборной Москвы.

Переходный возраст совпал с перестройкой, поэтому родители отправили меня до кучи в математический класс при Московском Авиационном институте. Благо с техническими

предметами у меня всегда было все на «отлично». Спорт пришлось бросить.

В институт я поступила легко. На втором курсе вышла замуж. На третьем родила сына. В академический отпуск уходить не стала, училась без особых проблем. Получила положенную корочку на факультете космонавтики по «системам обеспечения жизнедеятельности» и пошла работать практически по специальности. В бухгалтерию аудиторской фирмы ☺.

Столь кардинальная смена профессии потребовала еще одного высшего, и я окончила Международный институт экономики и права по специальности «бухучет и аудит». И еще одного – получила диплом оценщика.

Спустя восемь лет я заскучала, объем работы был большой: 15 фирм на обслуживании и в основном торговля, расти было некуда. Однообразно и неинтересно. Все, что можно было изучить на текущем месте работы, я уже освоила.

Следующим местом работы была Центральная ипотечная компания. Работала я заместителем главного бухгалтера. Сказать, что эту сферу деятельности я не знала, – это ниче-

го не сказать. Через две недели, после моего выхода на работу главбух уволилась со скандалом и забрала компьютер со всеми бухгалтерскими данными. Месяц ее выслеживал наш безопасник. Кроме того, в компании поменялся акционер. Куча новых отчетов, толпа проверяющих. А свести баланс умею только я. Каким чудом справилась, сама не понимаю.

Через полгода в должности финансового директора вместе с генеральным мы перекочевали в ФСК Лидер (сейчас ГК ФСК). Компания создавалась с нуля и быстро завоевывала рынок. Учиться пришлось с колес. Но после ипотечной мне уже было не страшно.

Спустя пять лет я стала вице-президентом, исполнительным директором и правой рукой акционера.

— — — — —
Чем мы только не управляли помимо непосредственно девелопмента. Гостиница — пожалуйста. Торговый центр — без проблем. Медицинская сеть — будьте любезны. Детский сад, магазин продуктов, журнал, торговля строительными материалами... Всего не упомнишь. Было тяжело, но зато интересно.
— — — — —

Выгорела я через 11 лет. Объявила о своем уходе на корпоративе, посвященном дню рождения компании. Навсегда в моем сердце останется тот вечер: я сижу на лавке около зала, а люди идут и идут, чтобы попрощаться. Как к мавзолею. Четыре часа подряд. Сердце разрывалось в клочья.

Немного передохнув, я поняла, что хватит себя обманывать. Без дела сидеть дома не смогу. И начала искать себе новые занятия.

Первой попыткой был бизнес по пошиву женской одежды. За месяц до своего увольнения я была на интенсиве у одного известного бизнес-консультанта. Вдохновленная и вооруженная его методиками приступила к организации своего бизнеса. Одной мне было страшно, да и хотелось помочь подруге, которая в тот момент была в сложной финансовой ситуации. На тот момент, несмотря на весь мой звездный управленческий опыт, я даже не представляла, какой это геморрой.

Придумай модели, найди и купи ткани, найди производство, сделай лекала, отшей образцы. На кого-то их надо померить и посмотреть, как сидят. После примерки удивись, как

сильно образец отличается от эскиза, да еще и дорог в пошиве. Скорректируй с учетом всех вводных, запусти в производство. Купи, отвези и выгрузи огромные сумки с тканями, фурнитурой, нитками и прочими мелочами. Найди партнеров, которые будут все это продавать. Найми модель и фотографа, арендуй помещение, скомпануй и отними всю коллекцию. Напечатай буклеты. Забери готовые изделия с производства. Разберись в рекламе и продвижении. Найди партнеров-продавцов, а потом выбей из этих «прекрасных» компаний деньги, в том числе через суд. Возвраты проверь, пришей недостающие пуговицы, отмой помаду после примерок. В общем... непросто. Одно дело руководить кем-то, кто это все делает, другое — делать самой.

Выдохлась я через год, после того как меня кинула на деньги очень известная сеть женской одежды. К тому моменту я уже знала, что они мошенники, создают прокладочные компании, потом их ликвидируют и в результате денег не получишь никогда. «Русские не сдаются», — подумала я и пошла в прокуратуру.