



# 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.

Не на каждого мошенника найдется своя Наташа Жмылева. Моим «партнерам» просто повезло. В интернете можно найти все что угодно. Так что я провела собственное расследование. Вычислила всех «конечных бенефициаров». Они тщательно заметали следы, уничтожая компании одну за другой. Однако общеизвестный товарный знак должен за кем-то числиться. А числился он на ныне почившей в бозе фирме N, где эти самые бенефициары были учредителями. Подкрепив свое заявление этим знанием, а также отзывами бывших сотрудников, оставшихся без денег, я написала на десяти листах подробную «схему» их работы. Приложила 200 страниц копий документов. Стародавнее правило ничего не выкидывать помогло подтвердить мои умозаключения. У меня были и накладные с печатями «умерших» фирм, и переписка с их сотрудниками по поводу погашения долгов.

---

**Гордилась я собой безмерно.  
Не сомневалась в успехе. И мнила себя  
защитником угнетенных. Рассчитывала,  
что такое тщательно собранное дело,**

**дающее фору всем следователям  
прокуратуры, не будет оставлено без  
ответа. Ну, хотя бы из лени. Тут ничего  
даже делать не надо. Все сделано за вас.**

— — — — —

В прокуратуре меня встретили скучающие сотрудники. Вопросов было много, последним в цепочке вопросов был: «Есть ли у меня опись всех 200 страниц?» Надо было видеть выражение лица молодого сотрудника отделения, когда я выложила эту самую опись ему на стол, чем и добила его окончательно. В общем, заявление у меня приняли.

Целый месяц я в красках представляла, как они решают, что делать с моим заявлением. Итогом стало перенаправление в другое отделение☺.

А дальше начались отписки. Вашу фамилию знают в прокуратуре? Молодые сотрудники, разбирающие корреспонденцию, знали мою фамилию на зубок. Еще бы, 200 листов. Пересчитай, зарегистрируй. Они ж такого и не видели никогда. «Да, да. Помним, помним», — усмехнулись они, когда я приехала очередной раз поинтересоваться развитием событий.



После 101-й отписки и исполнительного листа без погашения к компании должнику я сда-лась. Поняла, что трачу кучу энергии и време-ни, а драйва нет и настроение так себе. Фиг с ними, с убытками. А вот потраченное время мне никто не вернет.

Второй попыткой стал бизнес-консалтинг в сфере автоматизации. Мои коллеги знают, как я люблю все оптимизировать и автоматизировать, улучшать и упрощать. Опыт у меня большой: созданные, а самое главное, вне-дренные в работу моими программистами доработки программ 1с были впереди пла-неты всей.

Мой швейный бизнес принес мне в качестве нового знакомого айтишника, прошаренного в теме улучшения бизнеса. Мы долго обсуж-дали всякие книги на эту тему от разных ав-торов и договорились до того, что надо объ-единять усилия в этом направлении.

Консалтингом в этой сфере я занимаюсь до сих пор. И каждый раз убеждаюсь, что от того, насколько большой босс готов работать над собой, зависит половина успеха. Обычно клиенты делятся на два типа.

Например, одним из клиентов оказалась фирма по производству каких-то труб: не то для газо-, не то для нефтепроводов. Живой руководитель, с горящими глазами, рабочий день на описание процессов – и вот уже извечные конфронтации между складом и производством, производством и продажами, продажами и бухгалтерией пошли на убыль. Как минимум появилось понимание, над чем стоит поработать.

Еще одним нашим клиентом была компания, входившая в пятерку крупнейших в стране по объемам продаж \*\*\* (по причинам конфиденциальности не будем разглашать сферу деятельности). После пары часов разговоров я поняла, что практически весь управленческий учет ведется у акционера в голове. А то, что вверено в обязанности рядовых сотрудников, – ведется в простых тетрадах. До автоматизации было как до луны. Руководитель сразу сказал, что ему сложно учиться пользоваться компьютером и на коллективную встречу для обсуждения плана работы решил не приходить. А я в этот момент подумала: «Я, конечно, искренне им восхищаюсь:

с тетрадками до третьего места в стране, но... Карл! Тетрадки! XXI век на дворе». Дальше глубинного интервью двигаться было невозможно. Отчасти потому, что руководитель не захотел увидеть свой вклад в неэффективное использование труда сотрудников и попробовать изменить себя.

Начав заниматься консалтингом, я подумала, что стоит изучить и новые методики. В итоге записалась на курс в МГИ (Московский гештальт-институт) на курсы консультирования организаций в гештальт-подходе. Так я пришла в психологию.

На первой встрече я чувствовала себя иностранцем. Какие-то гештальты и циклы контакта, инсайты и зависимости, границы и травмы. А я ведь считала себя почти психологом. Беседа была интересной и вдохновляющей. Я бросалась по привычному для меня тогда паттерну поведения «спасать» всех желающих и не желающих. А после первой же сессии я села за Книгу. Именно с большой буквы «К».

Выбрала близкую себе тему: «Как стать хорошим руководителем. Практическое пособие».

— — — — —  
**Теоретиков навалом, но нет ни одной  
практической книжки. И я решила —  
теперь будет! Две недели пролетели  
как один день. В общем, хватило  
меня только на методичку☺.**  
— — — — —

Как оказалось, небольшого количества страниц вполне достаточно, чтобы описать все, что нужно делать. Рецензентами стали мои коллеги по работе в девелопменте.

До публикации я тогда не добралась. Представила себе, что процесс издания и продажи по реперным точкам не сильно отличается от пошива одежды. Меня бросило в холодный пот. Брррр... «Нет, — решила я, — пусть лежит до лучших времен».

Мой супруг подозревал, что я попала в секту, беспокоился, как бы меня не взяли в рабство, уж очень была увлечена процессом и говорила об этом постоянно. Спустя полгода с начала моего знакомства с гештальт-подходом в психологии, мы с сыном поехали на интенсив в Черногорию. Ну, вот это вот все: здравствуйте, я алкоголик☺. До него я счита-

ла себя очень даже осознанным человеком, но как выяснилось, было над чем работать.

Я продолжала учиться, параллельно ремонтируя квартиру для моей дочки и внучки по мужу. Ну, люблю я ремонты, что сказать. И вот однажды после очередной ночной поездки в «Икею», я делилась с одногруппниками счастьем от покупок.

Одна из участниц спросила меня, почему я не занимаюсь этим профессионально, если люблю и умею это делать? Я скромно заметила: «Какой из меня дизайнер, рисовать-то не умею».

А она мне в ответ: «Да и не надо, я бы и так пришла к тебе клиентом». Думаю, что иногда человеку надо, чтобы кто-то ему разрешил.

Так что я подумала, что жизнь одна и стоит попробовать себя в творческой профессии. Получив положенные корочки в очередной своей ипостаси, я стала дизайнером интерьеров. Научиться рисовать оказалось совсем несложно, если как следует засучить рукава. Многим может показаться, что работа дизайнера проста: рисуй себе картинки, да разъезжай по магазинам.

— — — — —  
**Как говорится, все мы немножко  
строители, чуть-чуть юристы, малость  
бухгалтеры и капельку врачи.**  
— — — — —

На самом деле есть множество различных неприятных моментов, начиная с отсутствия нормального туалета на объекте и заканчивая срывами сроков поставщиками, ошибками в монтаже, пробками, нервами моими и клиентами и т. д. и т. п.

Зато мне, как всегда, пригодился мой управленческий опыт. Все задачи, связанные с организацией работы, я щелкала как орешки. Да и психология помогала в работе с клиентами. Пригодилось даже инженерное образование в части систем обеспечения жизнедеятельности. Сложно было только с маркетингом. Пришлось разбираться и с личным брендом, и с продвижением, а также учиться самостоятельно продавать и отстраиваться от конкурентов. В общем, все как в любом обычном бизнесе. Пандемия добавила мне дополнительного драйва. За три года я сделала более 20 проектов.

И вот наступил февраль 2022 года. Не могу объяснить почему, но все время думала о том, что я с моим опытом и знаниями очень нужна своей стране именно сейчас.

Летом ко мне обратился 20-летний сын друзей семьи и попросил проконсультировать по его стартапу. Я встретила команду и кайфанула от того, что могу поделиться опытом и знаниями с молодежью. В итоге заинтересовалась еще одной сферой деятельности – профориентацией. Ну и подумала, что пора бы уже поделиться знаниями и с читателями.

Теперь я занимаюсь тремя разными сферами деятельности:

Дизайном интерьеров. Где мне особенно нравится хоумстейджинг.

Работаю как карьерный консультант и профориентолог.

И продолжаю развивать направление бизнес-консалтинга с небольшой, но верной и очень профессиональной командой. Мы все одинаково хорошо понимаем, как важно видеть людей, для того чтобы эффективно ими управлять.