

Наталья Жмылева

# ДОВЕРЯЙ СЕБЕ, НАПРАВЛЯЙ ДРУГИХ



НАВИГАТОР ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Говорят эксперты. Практичные  
книги от специалистов своего дела

Наталья Жмылева

**Доверяй себе, направляй  
других. Навигатор  
эффективного руководителя**

«ЭКСМО»

2023

УДК 159.9  
ББК 88.52

**Жмылева Н. Н.**

Доверяй себе, направляй других. Навигатор эффективного руководителя / Н. Н. Жмылева — «Эксмо», 2023 — (Говорят эксперты. Практичные книги от специалистов своего дела)

ISBN 978-5-04-190523-1

Почти в каждой компании можно встретить проблемы в коммуникации между руководителями и подчиненными. Преодолеть эти барьеры помогут универсальные инструменты управления, описанные в этой книге. Автор рассказывает, как оптимизировать рабочие процессы и избежать частых ошибок, когда ты руководитель. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.9  
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-190523-1

© Жмылева Н. Н., 2023  
© Эксмо, 2023

# Содержание

Вступление	6
Приятно познакомиться, Наташа	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

**Наталья Жмылева**  
**Доверяй себе, направляй других.**  
**Навигатор эффективного руководителя**

© Жмылева Н. Н., текст, 2023

© Фото. Русинова С. С., 2023

© ООО «Издательство «Эксмо», 2023

## 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 ничего 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 вести 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 заматали 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 сдалась. Поняла, что трачу кучу энергии и времени, 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, внедренные в работу моими программистами доработки программ 1с были впереди планеты всей.

Мой швейный бизнес принес мне в качестве нового знакомого айтишника, прошаренного в теме улучшения бизнеса. Мы долго обсуждали всякие книги на эту тему от разных авторов и договорились до того, что надо объединять 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.

## **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.