

ГУСЕЙН ИМАНОВ

ex-топ-менеджер Vestel, международный предприниматель

127 МЛН
ПРОСМОТРОВ
В ТІКТОК

1 МЛН
ПОДПИСЧИКОВ
В СОЦСЕТЯХ

Я РУКОВОДИТЕЛЬ!

СЕКРЕТЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

настольная книга для руководителя,
предпринимателя и любого наемного
сотрудника с амбициями

Top expert. Практичные книги для работы над собой

Гусейн Иманов

Я руководитель!
Секреты топ-менеджеров

«ЭКСМО»

2023

УДК 005
ББК 65.290-2

Иманов Г.

Я руководитель! Секреты топ-менеджеров / Г. Иманов —
«Эксмо», 2023 — (Top expert. Практичные книги для работы над собой)

ISBN 978-5-04-193333-3

«Я руководитель! Секреты топ-менеджеров» — деловая книга и руководство по управлению, написанная экс-главой представительства международной корпорации Vestel по России, Беларуси и Казахстану. Это руководство по управлению от А до Я и настольная книга для руководителя, предпринимателя и любого наемного сотрудника с амбициями. Что в этой книге? Выжимка рабочих инструментов из +100 книг по руководству, личный управленческий опыт автора, а также советы от его партнеров и конкурентов. Эта книга для тех, кто уже является руководителем или только хочет им стать. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-193333-3

© Иманов Г., 2023
© Эксмо, 2023

Содержание

Пролог	6
Для кого эта книга?	9
Глава 1	10
1. Подготовка	11
2. Тайм-менеджмент	13
3. Внешний вид	14
4. Настрой	17
5. Манера общения	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Гусейн Иманов
Я руководитель! Секреты топ-менеджеров

© Иманов Г., текст, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Пролог

С чего все начиналось

Здравствуйте, дорогие друзья!

Вкратце расскажу, о чем эта книга.

В 2006 году я пришел на стартовую позицию регионального менеджера – расстрельную, как считали в компании. Никто не ожидал от меня особых успехов или улучшения показателей. Но я прекрасно управлял собой, отвечал за свою работу и справлялся со всеми поставленными задачами. В общем, был обычным, но очень трудолюбивым исполнителем.

Через три года мне предложили стать руководителем и самостоятельно сформировать целый отдел. Я ухватился за эту возможность, хотя никакой уверенности в том, что стану хорошим начальником, не было. Было страшно, я не понимал, что меня ждет.

Тогда я принял решение в кратчайшие сроки изучить методы управления. Сколько себя помню, черпал информацию, откуда можно. В 2009 году, получив повышение, я сразу решил обратиться к привычному источнику информации – книгам. Я стал скупать все книги по руководству и управлению, которые мог найти, читал их днями и ночами, читал в поездах и самолетах, пытаюсь отыскать универсальный источник информации, который поможет мне быстро стать руководителем.

Такой книги я не нашел. Каждая обычно содержала несколько дельных мыслей, но оставшиеся 90 % текста оказывались вода водой. Тогда я пообещал себе, что когда-нибудь напишу книгу для тех, кто хочет стать руководителем, и включу в нее и собственный опыт, и выжимку из более чем 100 прочитанных мною книг по управлению, лидерству и руководству. Более того – решил, что добавлю в эту книгу опыт своих партнеров и конкурентов.

И я действительно ее написал! Первая версия книги вышла ограниченным тиражом и довольно скоро разошлась среди московских руководителей. Я назвал ее социальной – читатели могли дополнить текст своими рекомендациями, советами и конкретными примерами.

Вскоре стали приходить отзывы. Люди передавали книгу из рук в руки – один экземпляр могли прочитать шесть разных руководителей. Мне даже писали с просьбами прислать дополнительные экземпляры, которых уже не осталось.

Перейдя по QR-коду, который расположился сразу за оглавлением, вы можете прочесть ту самую черновую версию. Я писал ее урывками в командировках, ночами и по утрам. Намеренно публикую эту часть такой, как есть, без редактуры, чтобы вы могли почувствовать ее энергию.

Чем закончилась моя история? Я стал руководителем отдела, а позже дорос до позиции топ-менеджера, возглавив представительства Vestel – международной корпорации с общим оборотом \$5 млрд – по России, Беларуси и Казахстану. 28 января 2020 года я покинул этот пост и полностью сосредоточился на собственных бизнес-проектах.

И я по-прежнему вижу таких же молодых руководителей, каким когда-то был сам. И понимаю, что ситуация не изменилась: деловой литературы с четкими инструкциями по управлению по-прежнему нет! Другая беда – слишком много драгоценного времени уходит на изучение ненужного материала, поиск приемлемых и полезных практических советов.



Я проработал в корпорации Vestel 14 лет, начав со стартовой позиции регионального менеджера и покинув компанию, будучи главой представительства

Одна из главных функций руководителя – наставничество, ведь только так он может построить эффективную команду, которая добивается высоких результатов. Поэтому я снова

сел за работу, дополнил и отшлифовал свои знания. Теперь перед вами отредактированная, дополненная новая версия.

Я точно знаю, что эта книга:

✓ сэкономит вам деньги – здесь собраны рабочие инструменты из более чем 100 источников по управлению;

✓ сэкономит ваше время – чтобы стать хорошим руководителем, достаточно прочитать эту книгу и внедрить все рекомендации в свою работу;

✓ сохранит ваши нервы – я лично отработал все инструменты, оставив лишь эффективные.

Как читать эту книгу?

1. Прочитайте все сразу – быстро и не задумываясь. Ничего не конспектируйте. Проглотите ее залпом.

2. Перечитайте вдумчиво и не более пары глав в день.

3. Начните практиковать советы, которые найдете на ее страницах, каждый день.

И совет напоследок: держите книгу под рукой там, где привыкли думать и размышлять.

Удачи, руководитель!

Искренне ваш,

Гусейн Иманов

Для кого эта книга?

Я постарался сделать ее универсальной, чтобы книга могла помочь в любой ситуации. Особенно незаменимой она будет, если:

1. Вы – руководитель, который зашел в тупик

Вы за рулем, но не знаете, что делать и куда ехать. Вокруг хаос. Подчиненные чувствуют это, выходят из-под контроля и насмехаются за спиной, а вы в глубине души понимаете: они правы. Вы чувствуете себя на краю, зарплата задерживается, дома тоже все становится плохо. Работаете много, но толку от этого нет, а свет в конце тоннеля скоро выключат.

2. Вас только что повысили

Вы отличный менеджер среднего звена, но никогда не имели подчиненных. Терзаетесь оттого, что сложно проявлять жесткость к тем, с кем еще вчера были на одном уровне. Не знаете, как управлять и что делать, чтобы вас слушали, и команда показывала высокие результаты. Теперь вам приходится руководить своими коллегами, с которыми раньше вместе сетовали на руководство, смеялись, праздновали и унывали. Вы главный, но для простого менеджера – враг № 1. Все поздравляют, но радость смешана со смятением. Вы в зоне некомпетентности. Добро пожаловать! Теперь нужно доказать себе и подчиненным, что вы занимаете новое положение по праву. Осознание этого уже вызывает отчаяние.

3. Вы вышли на руководящую должность в новой компании

Самый лучший сценарий, при котором вы сможете учесть предыдущие ошибки. Друзей у вас тут нет, есть только подчиненные и вас с первого дня признают руководителем на любом уровне. Но каждый может быть отличным управленцем «на один день». А дальше что? Вы не знаете, как всегда оставаться авторитетным и успешным.

Самое сложное – войти в коллектив правильно: серьезным, умным человеком, который заслужил эту должность. Потому что в компании на нее наверняка претендовали другие и в коллективе уже есть оппозиция.

Другие варианты тоже возможны. Неважно, в какой вы категории. Практические знания, которыми я делюсь в этой книге, помогут вам в управлении – на работе, в бизнесе и даже в общении с собственными детьми.

Глава 1

Собеседование

В этой главе я рассмотрю процесс собеседования – в основном с позиции соискателя. Думаю, мою книгу прочтут не только управленцы с опытом, но и те, кто только хочет попробовать себя в этой роли. Когда идете на собеседование, помните, что важными условиями для успеха являются:

- 1) подготовка,
- 2) тайм-менеджмент,
- 3) внешний вид,
- 4) настрой,
- 5) манера общения.

Если же собеседуете вы, то следует:

1. Определить обязанности и качества тех, кого вы ищете.
 2. Проверить качества кандидата на соответствие должности.
 3. Узнать о его результатах, проверить портфель клиента, рекомендации.
 4. Пригласить на собеседование специалиста, если вы некомпетентны в этой должности.
- Теперь обо всем по порядку!

1. Подготовка

В рамках подготовки есть несколько универсальных шагов, которые помогут добиться желаемого результата.

Изучите всю информацию о компании

Сделайте это за несколько дней до собеседования. По возможности соберите и изучите следующие материалы:

- ✓ объем компании, ее доля на рынке, направления деятельности, оборот;
- ✓ конкуренты компании.

Получить такую информацию можно в интернете, ежегодных отчетах компании, через знакомых или напрямую в организации.

Подготовьте вопросы

Собеседование – это двусторонний процесс, где свое время продаете не только вы, но и компания. Работодатель должен и вам понравиться, поэтому заранее подготовьте вопросы, чтобы избежать сюрпризов в дальнейшем.

Рекомендую пользоваться этим универсальным списком и по необходимости его дополнять.

✓ Как вы оцениваете компанию на текущий момент? Где вы находитесь? Какова доля рынка? Кто ваши конкуренты? Какое у вас позиционирование?

✓ Где вы видите себя через пять лет?

✓ Почему ушел мой предшественник?

✓ Какими были требования к прошлому руководителю? Смог ли он их достичь? Если нет – почему?

✓ Какой вы видите мою роль?

✓ Какие условия труда у меня будут?

Часто эйчары говорят соискателям, что ничего не знают о размере зарплаты, выделенной на должность, и рекомендуют обсуждать этот вопрос напрямую с будущим руководителем. Как правило, они лукавят: это не так. Они знают как минимум возможную вилку зарплаты, поэтому, чтобы не ездить по собеседованиям просто так, говорите о своих ожиданиях еще на этапе телефонного звонка.

Сделайте презентацию

Не приходите на собеседование с пустыми руками. Эйчары и руководители про себя поблагодарят вас, если вы придете с краткой презентацией, где будет несколько слайдов со следующей информацией:

✓ ваши кейсы, достижения, опыт: кратко и в цифрах;

✓ сведения о компании: как она выглядит со стороны и что можно улучшить.

Распечатайте эту нехитрую презентацию на бумаге в нескольких экземплярах – для эйчара и вашего будущего руководителя. Ноутбук может разрядиться, флешка – потеряться, почта – сломаться, поэтому имейте такую презентацию на нескольких носителях. И обязательно – в печатном виде, чтобы ничто не помешало ее показать.

Важно! Ваш опыт, кейсы и достижения должны выражаться в цифрах. Привыкайте говорить с руководителями и коллегами на языке цифр.

Помню, пришел ко мне на собеседование один парень, который говорил прилагательными. На мой вопрос: какие у вас достижения? Он отвечал, что организовал выставку в магазине. Он не понимал, что такое достижение и что оно должно измеряться в цифрах.

Я, в свою очередь, ожидал от него такой ответ:

– До моего прихода компания продавала 100 ручек в месяц. За счет новых клиентов из моего портфеля, изменения ценообразования и нововведений с моей стороны компания стала продавать 2000 ручек в месяц.

Постарайтесь не быть как тот парень. Если хвастаться нечем, не выдумывайте и не скрывайте реальные цифры.

Получите рекомендательные письма

Крупные стабильные компании обычно указывают в требованиях наличие рекомендаций или список контактов ваших бывших работодателей. Ваш будущий руководитель прямо при вас может позвонить на ваше прошлое место работы, а хороший руководитель, поверьте, непременно это сделает. Лучше приходить на собеседование сразу с рекомендательными письмами.

Как-то раз я пригласил на собеседование частного детектива, который понадобился мне по работе. В назначенный день он запутался в Москва-Сити, где находится мой офис, и опоздал.

Как вы понимаете, на работу я его не взял.

Иногда даже частные детективы не могут найти нужную дорогу, имейте это в виду.

2. Тайм-менеджмент

Приезжайте вовремя. В идеале – за полчаса до назначенного времени. Если приехали заранее, используйте лайфхак – отметьте, что вы уже здесь, и, если руководителю удобно, вы готовы к аудиенции. Тем самым вы подчеркнете свою пунктуальность.

3. Внешний вид

Общие рекомендации универсальны для мужчин и для женщин. Но гендерные особенности есть! Их я отмечу отдельно.

Итак, приступим.

Одежда

Мужчинам я рекомендую носить корпоративный строгий костюм по размеру. Галстук темный, но светлей самого костюма, ремень и туфли – одного цвета. Никаких кислотных цветов и ярких решений! Спокойные, нейтральные тона. Приятный парфюм и уложенные волосы дополнят ваш имидж. От женщин же должно пахнуть деньгами – все, что вы наденете, будет пересчитано коллегами до цента. Наилучший вариант – не играть со стилями. Надевайте строгий костюм, чистую обувь на каблуке, имейте ухоженные руки и волосы. Украшений должно быть не более трех, включая обручальное кольцо. Обувь и сумка – самые дорогие вещи в образе. Это визитные карточки, которые подчеркнут ваш статус.

Приход в IT-компанию или маркетинговое агентство, где все одеваются в джинсы и майки, – не исключение. Однако в первый день вы обязаны прийти в строгом костюме спокойных тонов, вызывающем доверие. А дальше ходите как хотите.

Лично я долго не мог найти свой стиль, поэтому обратился к стилисту. Ее зовут Наталья Давыдова, и я с удовольствием и безвозмездно рекламирую ее на страницах этой книги. Пользуйтесь, если у вас есть возможность получить такие услуги.

Аксессуары и парфюм

Часы – это главное в деловом образе. Они должны стоить не менее 10 % от вашего годового заработка, быть респектабельными и престижными. Именно по ним будут определять ваш доход. Не надевайте Swatch или Tissot, даже если очень любите эти бренды.

Если у вас нет респектабельных часов, надевайте спортивные, например Apple Watch. Это беспроблемный вариант, который носят и банкиры, и клерки. В этом случае вы не позволите собеседнику определить ваш уровень дохода и обозначите себя как современного, спортивного человека. А заодно сможете подглядеть, какие часы носит ваш будущий шеф.



В большинстве крупных компаний есть принятый дресс-код. В течение 14 лет я следовал ему и у меня никогда не возникало вопроса, что же мне надеть

Почему это важно? Часы должны быть хорошими, но с их дороговизной лучше не заигрывать. Если вы руководитель среднего звена, бренды будут бросаться в глаза. Ваши часы точно не должны быть дороже, чем часы руководителя! Если он носит дорогие часы, можете позво-

лить себе такие же, чтобы показать, мол, я тоже человек непростой. Но не дороже, чем у него! В противном случае у него возникнут вопросы. Откуда у вас деньги? Почему он, руководитель, носит Swatch, а вы – Rolex? Значит, вы крали деньги на предыдущем месте работы и тут тоже будете воровать.

Вас поставят на карандаш. Аксессуары – тонкая игра, поэтому на первые встречи рекомендую приходить в умных часах, а потом отталкиваться от того, что носит ваш шеф.

Позволю себе гендерную оговорку – женщины не обязаны следовать этому правилу. У женщины может быть богатый муж, поэтому ей позволительно дорого одеваться. Правда, руководителя-женщину это будет бесить, но строгих требований здесь нет. Такая вот дискриминация мужчин.

Парфюм должен быть дорогим, но легким и ненавязчивым. Никаких феромонов или тяжелых зимних ароматов.

4. Настрой

Настрой определяет этап подготовки. Если вы подготовились, съездили на разведку, выяснили все о компании и знаете, как презентовать себя, но все равно волнуетесь – настройте себя сами. Это можно сделать с помощью следующих методов.

Поза наглого человека

Как, по-вашему, сидит наглый человек? Так и садитесь! Такое положение тела даст вам уверенность в себе на психологическом уровне. Сидеть в такой позе на собеседовании не следует, поэтому настройте себя с утра или в комнате ожидания.

Сторонний оффер

А лучше – несколько, чтобы не чувствовать себя в позиции просящего. Желательно приходить на собеседование в важную для вас компанию, имея несколько предложений по работе на стороне.

Тон, взгляд и голос

Люди воспринимают большую часть информации рептильным мозгом, отвечающим за инстинкты, выживание и эмоции. Поэтому у вас всегда должен быть глубокий, неторопливый, четкий голос, спокойная речь и ясный взгляд, направленный не в глаза, а на лицо собеседника. Это также повлияет на ваше эмоциональное состояние.

5. Манера общения

Если вы пришли в новую компанию, будьте готовы к многоступенчатому собеседованию. Как правило, для хорошей должности оно состоит из следующих этапов:

- ✓ знакомство с эйчаром;
- ✓ знакомство с непосредственным руководителем;
- ✓ знакомство с генеральным директором;
- ✓ знакомство с учредителями.

С каждым из участников собеседования вы должны общаться по-разному.

1. Эйчар. Поймите боль эйчара, который должен найти подходящего человека на данную вакансию. Задавайте ему уточняющие вопросы и разговаривайте столько, сколько вам нужно! Поверьте, ему тоже необходимо закрыть этот кейс.

2. Руководитель. С ним говорите кратко, спокойно и по делу, спрашивая, какие задачи перед вами стоят. Общайтесь на языке цифр, спрашивайте про бюджет, планы, фактическое выполнение, цели и ресурсы.

3. Генеральный директор. Больше слушайте, а в ответ рассказывайте о своих успехах и достижениях в цифрах. Помните: чем выше стоят люди, тем больше они хотят говорить, советовать и поучать. Не пренебрегайте этим знанием! Спросите его о чем-то, сделайте комплимент компании, читайте между строк. Можете немного польстить ему, сказав, что многое знаете о компании, хотели бы стать частью команды и внести свой вклад.

Генеральный директор будет смотреть на вашу энергичность и заряженность.

Не наглость, а именно заряженность!

Вы должны выглядеть адекватным и спокойным, но произвести такое впечатление, что он подумает: «Да, этот сейчас пойдет и всех порвет! Мне бы такого в перспективу на будущее». А вот с непосредственным руководителем так нельзя, иначе он будет опасаться, что вы его подсидите.

4. Учредитель. Говорите с ним о высоком: спрашивайте, какие глобальные цели стоят перед компанией, как он вообще ее создал. Восхищайтесь! «Знаете, я впервые вижу такую компанию. Не все такие, как вы, – рискованные и смелые. Я как раз хотел найти место, где смогу проявить себя и дойти до уровня топ-менеджера!» Больше слушайте, чем говорите, и постарайтесь расположить его к себе.

Что делать, если вы идете на повышение внутри своей компании?

Есть два варианта:

1. Вам повезло и вы – единственный кандидат. Поздравляю!
2. Вам не повезло и вы конкурируете с коллегой.

И в том, и в другом случае возьмите на заметку эти рекомендации.

Разработайте план действий

Перед кадровыми перестановками в компании сотрудники уже знают, кого уберут, и заранее оценивают свои перспективы. Набросайте конкретный план действий, который намереваетесь реализовать в течение месяца после перевода на новую должность.

Когда руководитель встанет перед выбором между двумя равными кандидатами, у вас будет план, а у вашего коллеги – нет. И выберут вас.

Будьте смелыми

Если чувствуете, что ситуация позволяет, выходите на диалог с руководителем раньше времени. Возможно, так вы займете новую должность прежде, чем кто-то подумает о другом кандидате.

Однажды в компании, где я работал, уволили человека, занимающего должность выше моей. Тогда я сразу пошел к руководителю и сказал:

– Я готов взять на себя этот участок. Справлюсь, это похоже на мою работу, и я хочу в этом развиваться, если вы не против. Дайте мне шанс, я покажу себя, и, если вам не понравится, то мы всегда сможем откатить все назад.

И мне дали эту должность.

Расскажите, что сделаете на этой позиции, какие цели перед собой ставите, в какие сроки их достигнете, как будете реализовывать план и какие ресурсы вам для этого понадобятся.

Говорите о деньгах

Довольно долго я совершал ошибку – рос в должности, но оставался при старой зарплате.

Это ужасно. Я был на руководящей позиции – выше меня стоял только головной офис в другой стране. Сотрудники этого офиса постоянно уходили от разговоров о повышении моей зарплаты. Тогда я спустил это на тормозах, хотя надо было лететь и разговаривать лично. Но я был доволен уже тем, что оказался на вершине.

Не наступайте на мои грабли – обсуждайте деньги, чтобы не оказаться при старой зарплате и новых обязанностях. Но будьте адекватными в своих ожиданиях, особенно когда берете на себя новый функционал.

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.