

Евгения Тудалецкая

НЕТ

:(офиса

НЕТ

проблем:)

Как нанимать и контролировать
удаленных сотрудников

Евгения Тудалецкая

Нет офиса – нет проблем

«ЭКСМО»

2019

УДК 65.01
ББК 65.29

Тудалецкая Е.

Нет офиса – нет проблем / Е. Тудалецкая — «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-100494-1

Если вы хотите масштабировать бизнес без лишних затрат на офисные издержки и управлять им дистанционно – есть отличный выход! Создайте бизнес без офиса или дополните его сотрудниками, которые будут работать на вас на постоянной основе, из дома. В нашем современном мире лучшие компании создают именно удаленный формат работы. Совсем скоро этот навык понадобится каждому предпринимателю, который не захочет стать динозавром в своем деле. Лучше всего научиться этому сегодня, чтобы потом не бежать за последним вагоном поезда! Евгения Тудалецкая, специалист в области «бизнеса без офиса», написала практическое руководство для тех, кто все еще сомневается, стоит ли нанимать удаленных сотрудников.

УДК 65.01

ББК 65.29

ISBN 978-5-04-100494-1

© Тудалецкая Е., 2019

© Эксмо, 2019

Содержание

Отзывы первых читателей	6
От автора	8
Часть I	9
Глава 1	9
Глава 2	11
Глава 3	13
Глава 4	15
Глава 5	17
Глава 6	19
Часть II	22
Глава 7	22
Глава 8	25
Глава 9	27
Глава 10	29
Глава 11	31
Глава 12	35
Часть III	37
Глава 13	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Евгения Тудалецкая
Нет офиса – нет проблем. Как нанимать и
контролировать удаленных сотрудников

© Тудалецкая Е., текст, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

Отзывы первых читателей

«Рекомендую к прочтению как компаниям в поисках удаленных сотрудников (для преодоления страха и получения уникальных инструментов на российском рынке), так и кандидатам/людям, ищущим работу».

Багрова Светлана, Руководитель по развитию корпоративного канала ПАО «Промсвязьбанк»

«Статистика востребованности данной темы говорит сама за себя. Книга и цель, с которой она написана, очень вдохновляют».

Бойко Александр, Руководитель ИТ-проектов, компания – X5 Retail Group

«Прочитал книжку на одном дыхании. Евгения разложила по полочкам и структурировала то, что я делал на уровне подсознания, не задумываясь. Во время прочтения хотелось быстрее приступить к практике, проверить советы на себе, закрыть необходимые позиции новыми удаленными сотрудниками по тактике Евгении».

Репетухов Иван Дмитриевич, предприниматель, путешественник

«Для меня эта книга именно о счастье, которое я обрела, став удаленным сотрудником! Книга читается как большая авторская колонка, в которой чувствуется свой стиль, тонкий психологизм и юмор».

Киляхина Мария, Руководитель удаленного call-центра СЕТА

«Как предпринимателю, мне очень важно видеть в книге практические рекомендации, которые я с удовольствием буду использовать для масштабирования своей компании. Спасибо за то, что поделилась с нами своими знаниями, ведь работа с удаленными сотрудниками – очень актуальный вопрос на сегодняшний день».

Шевцова Юлия Владимировна, учредитель ТОО «REFORMA GROUP»

«С удовольствием прочитав книгу, я теперь четко знаю, что нужно делать, чтобы организовать и внедрить в работу удаленных сотрудников. Книга написана доступным языком, с примерами и инструкциями. Информация вовлекает, вдохновляет и радует».

Санина Александра, управляющий директор ВТБ

«В книге дано очень много практических советов о том, где искать удаленных сотрудников, какую предлагать им зарплату и как снизить риски по внедрению удаленных сотрудников в уже сложившиеся бизнес-процессы. Обязательно к прочтению предпринимателям, которые мечтают быть в центре событий и иметь «длинные» руки».

Вирта Виктория Владимировна, основатель Академии интернет-резерва

«Книга «Нет офиса – нет проблем» – это идеальная «методичка» по выстраиванию дистанционных процессов в компании».

Александр Дунаев, Компания «Центр Логистики»

«Я думаю, эта книга очень полезна, потому что это произойдет – с этой книгой или без нее. В ближайшие 5–10 лет удаленных сотрудников станет больше».

А. А. Алешин, директор по развитию Roistat

«Эта книга – полезное руководство по оптимизации бизнеса с переходом на удаленную модель работы сотрудников».

Косенко Арсений, руководитель и основатель компании Life ray

«Книга Евгении Тудалецкой достойна вашего внимания, потому что это инструкция из серии «бери и делай». Этим она выгодно отличается от просто занимательного чтения из области деловой литературы».

Ася Городецкая, тренер-эксперт CBSD Thunderbird

«Главная ценность книги – ее практичность. Евгения рассказывает о своем собственном опыте, о том, что она пережила, строя компанию с удаленными работниками. Ее жизненный путь, ее взгляд на проблему очень интересен для всех начинающих современных бизнесменов».

Чермен Дзотов, эксперт № 1 по личному брендингу, автор книги «Как стать знаменитым и богатым», основатель сервиса по продвижению экспертов в СМИ «Найдем эксперта»

«Уверена, эта книга даст вам возможность на собственном опыте не просто прочувствовать гипотетические тренды, а сделать их частью своей бизнес-реальности».

Екатерина Иноземцева, основатель онлайн-школы #FreePublicitySchool, автор бестселлеров, спикер TEDx

«Грандиозно системный подход и глубина осмысления процессов. Евгении удастся расщепить любой процесс управления буквально на молекулы».

Арсений Плотников, основатель digicult.ru

От автора

Для кого написана эта книга?

Эта книга будет полезна начинающим предпринимателям малого и среднего бизнеса, а также руководителям, которые хотят свести затраты к минимуму.

Тем же, кто и без этой книги знает, что работа удаленных сотрудников может выстраиваться не менее эффективно, чем деятельность большого офиса, будут интересны конкретные примеры из моей практики. Этой категории читателей я советую начать действовать сразу же, на этапе чтения этой книги.

Эта книга будет для вас особенно полезной:

- Если вы новичок и хотите побыстрее создать команду единомышленников, но при этом у вас недостаточно средств на содержание офиса;
- Если у вас уже есть работающий офис, вы хотите масштабироваться, но при этом не планируете увеличивать свои расходы на содержание офиса;
- Если вы хотите открыть для себя новые возможности удаленного найма и менеджмента;
- Если ваш бизнес находится в Москве.

Представители крупных федеральных компаний имеют возможность обращаться ко мне лично. Для выстраивания системной работы с удаленными сотрудниками внедряются более серьезные инструменты, так как бюджет на запуск этого процесса увеличивается по объективным причинам. Поэтому для малого и среднего бизнеса я даю инструменты, которые легко внедрить, и схемы, которым несложно обучиться.

Кому не надо читать эту книгу?

«Поймавшим звезду» бизнесменам, которые окостенели в своем офисе и работают с сотрудниками так, словно те – их крепостные.

Тем, кто хочет ничего не делать и при этом заработать миллионы.

Скептикам, которые обращались к фрилансерам, получили некачественное исполнение и на основании этого считают, что удаленные сотрудники – это то же самое.

Тем, кто воспринимает только академический язык и нервничает, встречая в серьезном тексте живое слово.

Умным и начитанным, но никогда и ничего не делающим самостоятельно людям.

Если это про вас, то лучше отложите в сторону эту книгу или подарите ее тому, кто настроен создать что-то по-настоящему новое.

Часть I

Откуда берутся акулы банковского бизнеса?

Глава 1

Маленькая рыбка из Алма-Аты

Я родилась в Алма-Ате. Мама моя работала учителем, папа – строителем. У нас была многодетная семья, и мы жили в четырехкомнатной квартире, подаренной государством, но всегда мечтали о собственном доме с отдельными комнатами для каждого. В то время я и подумывать не могла, что когда-то стану известным человеком в банковской сфере, руководителем и автором собственной методики управления персоналом. Позже, когда это уже стало состоявшимся фактом биографии, я часто задавала себе такой вопрос: тема продаж и ведение переговоров – это качественно заложенные теории из тренингов и отточенная практика или у меня это больше на интуитивном уровне? Потому что и то и другое получалось у меня гораздо лучше, чем у других.

Если вспомнить, когда впервые в своей жизни я что-то продала, то в моей памяти всплывают две истории.

Первая произошла, когда мне было 8 или 9 лет. В тот момент мои родители приобрели видеомэгафнофон. У нас было две кассеты с фильмами «Бетховен» и «Трудный ребенок». Мы часто пересматривали оба фильма, вплоть до того, что могли прокрутить их по 10 раз в день. В фильме «Трудный ребенок» две сестренки продавали лимонад на каком-то празднике. Кто смотрел этот фильм, тот наверняка помнит, какой казус у них произошел с этим лимонадом. Так вот, после просмотра у меня появилась идея: одинаково одеться с сестрой, завязать хвостики и пойти продавать лимонад. В то время не было таких напитков, как *Nestea*, но я очень хорошо помнила рецепт лимонада, который готовила моя мама. Тем более затея была актуальной, потому что в Алма-Ате летом стоит невыносимая жара.

Рецепт лимонада был прост: мама заваривала обычный чай, затем сцеживала заварку, добавляла туда немного лимонной кислоты и холодной воды. В итоге получался холодный чай со вкусом лимона. Помню, как я попросила маму приготовить лимонад и налить его в графин. Мы с сестрой вышли на улицу и стали продавать этот напиток. Двери нашего подъезда выходили на дорогу, где была остановка: когда люди шли во дворы, их путь лежал по тропинке точно мимо нашего подъезда.

Представьте, как мы забавно смотрелись с сестрой: две девочки 8 и 6 лет стоят в одинаковой одежде с одинаковыми хвостиками на голове и кричат: «Покупайте лимонад!» Постепенно у нас появились даже конкуренты, но у них не было своей «фишки» (одинаковая одежда и хвостики). Они просто продавали какие-то пирожные и лимонад.

С того момента началось веселье у всего нашего дома. Только представьте: у каждого из трех подъездов дети продают все, что только могло прийти им в голову. Это было очень весело. Например, бабушки, торгующие семечками на остановке, – это было привычным зрелищем, но торгующие дети – это выглядело необычно. Наша «тусовка» продлилась недолго, возможно, около недели. Что мы с сестрой купили на вырученные деньги, я уже не помню. У нас по большей части был товарообмен с другими детьми. Сначала было весело и интересно. Мы рассказывали друг другу, кто что продал и за какую цену. А потом родители других детей начали возмущаться, делать замечания нашим родителям из серии «*чему вы учите детей?*». В итоге веселье обернулось тотальным скандалом. Видимо, именно так и возникает рыночная экономика и конкуренция вообще.

Вторая история, связанная с продажами, случилась, когда мне было примерно 11 лет.

Однажды мои родители ненадолго уехали за продуктами на рынок. Я и две мои младшие сестры остались одни. Все жители нашего дома хорошо знали друг друга, поэтому не было ничего страшного в том, что мы без родителей во дворе играли с другими детьми. Была сильная жара, и кто-то из детей купил мороженое. Нам с сестрами, конечно, тоже захотелось, но денег у нас не было.

По моим наблюдениям, самые непредсказуемые идеи возникают в критических ситуациях, когда мозг начинает работать по-другому. Когда у человека возникает острая, настоящая потребность, он всегда найдет способ, как ее удовлетворить. В этот момент не будет ни лени, ни отговорок, ни болезней.

В тот момент у меня и возникла такая потребность в мороженом, что терпеть не было никакой возможности. Необходимо было добыть деньги на него здесь и сейчас, а не дожидаться, пока вернутся родители. На правах старшей сестры я стала быстро искать решение. Мне пришло в голову, что дома лежат нетронутые новые альбомы для рисования, тетрадки, ручки – все то, что мама закупила нам к школе. Я, недолго думая, взяла эти принадлежности и отправилась продавать их соседям, у которых были дети.

Естественно, точных цен я не знала, называла цифры наугад. Таким образом, продав пару-тройку вещей, я «заработала» на мороженое. У меня получилось реализовать задуманное без чьей-либо помощи.

Моего заработка хватило нам с сестрами не только на мороженое, но и на жвачки и шоколадки. Представьте картину: идем мы, такие счастливые, поедая купленные сладости, и к дому подъезжают наши родители. Мама, конечно же, была очень удивлена. Она не могла понять, откуда мы взяли все эти сладости? Денег-то нам не оставляли! Мне пришлось сознаться в том, что я продала все, что она купила нам к школе.

Следующая половина дня стала для меня несусветным позором, потому что мы с мамой до самого вечера выкупали все проданные мной альбомы и ручки обратно. Помимо прочего, мне нужно было еще и вспоминать – кому, что и за какую цену я продала. Это было очень смешно и обидно. Возможно, будь на месте моей мамы другая женщина, она не пошла бы возвращать проданные вещи. Но она, видимо, решила меня проучить. Было очень стыдно стучаться в квартиры и объяснять, что произошла ошибка.

Почему мне было так стыдно? Да потому, что в момент продажи наших школьных принадлежностей я говорила неправду о том, что мы очень много всего накупили по выгодной цене и что это мама попросила меня продать лишнее. Домой я вернулась поникшей, но мои сестры меня подбодрили и поддержали.

Вот такой урок я усвоила еще в детстве – думать, прежде чем что-то делать, и нести полную ответственность за свои поступки. Если взглянуть на эту историю со стороны, можно сделать вывод о том, что техника работы с возражениями должна быть близка к правде, но ни в коем случае не надо перегибать палку.

Всегда нужно оправдывать доверие клиента.

Глава 2

Если поставил цель – иди до конца

Я никогда не задумывалась, какую именно профессию выберу после окончания школы. Некоторое время я даже училась в модельном агентстве, и, конечно, тогда мне хотелось выбрать какую-нибудь творческую специальность.

Мне было 13 лет. Однажды мы с друзьями гуляли в парке. Ко мне подошла красивая девушка, всего на пару лет старше, и сказала, что у меня хорошие данные, дала мне буклет и пригласила в модельное агентство. Мне было смешно, потому что я даже представить не могла, что про меня можно сказать: «модель». Не придав особого значения, я положила буклет в карман и побежала гулять дальше. Когда я вернулась домой, родители спросили, как прошел мой день. Я, конечно же, начала рассказывать, что делала и где была, попутно достав из кармана тот самый буклет.

Мама с папой переглянулись и сказали: «А почему бы и нет? Давай попробуем». Я восприняла это как шутку, но мне стало любопытно. Можно сказать, что родители подтолкнули меня на это. Они очень серьезно подошли к делу: познакомились с собственником агентства, все разузнали. Для них было важно, как и где проводится обучение. Это были 90-е годы, тогда слово «модель» не ассоциировалось с конкурсами красоты, Нью-Йорком, гламурными журналами, миллионными контрактами, высшим обществом и т. д. Мне казалось, что модельный бизнес – это вообще другая планета. И если бы меня записали на карате, я бы чувствовала себя намного круче.

В модельном агентстве на протяжении трех месяцев нам преподавали хореографию, ритмопластику, визаж. Одним из основных предметов было дефиле. Нас учили правильно ходить, позировать, фотографироваться. Преподаватели рассказывали, как правильно улыбаться, как смотреть в камеру, как тренировать осанку. На тот момент у меня было искривление позвоночника, я ходила на лечебную физкультуру (ЛФК). Поэтому держать красивую осанку мне удавалось с трудом.

Не могу сказать, что я старалась. Конечно, поначалу было интересно, но безумное желание учиться всему этому отсутствовало. Но все изменилось в один миг. Как-то раз я зашла в примерку, где сидели две девочки и весьма бурно обсуждали учениц нашего агентства. Они говорили о том, что все такие страшненькие вокруг, и только они вдвоем самые красивые, и только у них есть шансы на заключение контракта.

Здесь стоит пояснить, что контракт заключался с теми, кто успешно прошел обучение. И, например, из 10 девочек контракт заключали только с одной. В этот момент у меня появилась мысль о том, что если остальные девочки тоже покажут отличный результат, то шансы на заключение контракта у этих двух подружек будут минимальными. Я представила, кто из наших девочек мог бы претендовать на это. По моим подсчетам, получилось 4 человека, которые были самыми высокими, и я – пятая. В то время для модели самыми важными критериями были рост и параметры, а внешность – это уже второстепенное, дело вкуса...

Составив в голове план, я приступила к его осуществлению. В тот же день попросила маму купить мне туфли на самом высоком каблуке. В агентстве мы начинали с 5-сантиметровых каблуков, затем переходили на 10-сантиметровые, а потом – на 12. Я целыми днями ходила по коридору в своих туфлях на 12-сантиметровых шпильках, тренируя модельную походку. Во-первых, мне очень хотелось проучить девчонок, а во-вторых, я начала верить в то, что все могу.

То есть поначалу мотивацией к изменениям стали злость на девчонок и желание их проучить, но в процессе моих тренировок месть сменилась заинтересованностью.

Я вошла в роль девочки, которая сама себя преодолевает.

Например, чтобы выработать осанку, я даже в автобусе садилась как было положено: аккуратно на край сиденья, и очень ровно держала спину. Конечно, окружающим было интересно, некоторые даже спрашивали, почему я так сижу. На что я отвечала: *«Мне надо так сидеть, потому что я слежу за осанкой»*.

Каждый день я занималась и преодолевала себя. Из ребенка, не приученного к каким бы то ни было регулярным занятиям, я превратилась в девочку, которая считала себя достойной контракта с модельным агентством. Я села на шпагат во время занятий ритмопластикой, изучила несколько танцев. Но самое главное, что мне все это начало нравиться!

Когда у нас был выпускной, пришли мои родители и школьные подруги. Они говорили, что я изменилась в лучшую сторону, стала другой. Мне было приятно это слышать. В итоге я заключила контракт с модельным агентством. А из тех двух девчонок контракт заключила только одна.

Эта история научила меня добиваться того, чего я хочу.

Если ты поставил цель, то иди до конца.

Во время моего обучения было много разных моментов, которые я воспринимала как препятствия. Мне было тяжело просыпаться и ехать, держать осанку, запоминать комбинации походки. Это только со стороны кажется, что в дефиле нет ничего сложного – идешь себе по подиуму, качая бедрами... Но работа модели – это целое искусство, которое заключается в том, что ты должна идти так, чтобы видели не тебя, а вещь, которая на тебе, и сразу же хотели ее купить. Девушки, которые учились в модельном агентстве, поймут меня, как никто другой.

В модельном агентстве был предмет «Фотоарт». Здесь уже нужно было позировать так, чтобы видели тебя, вещь на тебе. И сложность была в том, чтобы передать определенную роль и внутреннее состояние. Именно с теми девочками, кто мог работать в обоих направлениях, и заключали контракт.

За время обучения в модельной школе (3–4 месяца) я поняла, что можно кардинально измениться, но для этого нужно выйти из зоны комфорта.

Невозможно изменить результат, не поменяв процесс.

Если посмотреть на то, какой я была до обучения в агентстве и какой стала после, кардинальные изменения очевидны.

Я помню 1 сентября 10-го класса. До этого мальчишки на меня не особенно обращали внимание. У нас была пара-тройка красавиц, и я в их число не входила. Но в этот раз ситуация изменилась. Именно в 10-м классе я почувствовала совершенно другие взгляды со стороны мальчишек. А все потому, что пришла я в класс с другой осанкой и с внутренней уверенностью в том, что я отлично выгляжу.

Глава 3

Создай свои правила

Мне было 14 лет, и родители приняли решение переехать в Воронеж. Как говорит мама, мы переехала туда, потому что там у нее был родственник, но на самом деле у нас есть родственники не только по всей России, но и в Таиланде, Германии и других странах. Наверное, родители сами не могли точно сказать, почему именно Воронеж. Мама осталась в Алма-Ате с братиком и сестренкой, там нужно было продать квартиру и доделать все оставшиеся дела. А мы с сестрой и папой поехали в Воронеж. Прямых поездов из Казахстана тогда не было.

Первая станция, на которой мы вышли, называлась Мичуринск. Я сначала не понимала, что вообще происходит, потому что в моем представлении Россия была великой державой. А тут – маленький вокзал и старенькие дома. Я была разочарована. Напомню, что это был 2001 год, и Россия только начала приходить в чувство после 90-х годов. Воронеж предстал перед нами во всей красе той поры: с ямами на дорогах, размером с колесо, с явным социальным расслоением на богатых и бедных. Те, кто жил хорошо, ездили на иномарках, а кто жил бедно, ездили на «пазиках» или на трамвае, парк которых был настолько старым, что, казалось, вот-вот развалится.

Мы прибыли на вокзал 25 мая – это был день моего рождения. На тот момент у нас уже было российское гражданство. За год до переезда родители купили участок с недостроенным домом и наняли людей, которые на момент приезда уже достраивали крышу. Мы сняли квартиру на первое время. Все то лето прошло в переездах со съемной квартиры в строящийся дом.

Наверное, у каждого был такой момент в жизни, когда ты не до конца осознаешь события, которые с тобой происходят. Вот такие же ощущения были и у меня после переезда. Каждое утро я просыпалась в абсолютно новой для меня среде с мыслями о том, что все вокруг по-другому, но я еще не понимала, что именно не так. Это очень необычное ощущение. Я в полной мере почувствовала, что это такое – период сплошных вопросов. Во-первых, я не могла понять, почему мы выбрали именно этот город, чем он лучше Алма-Аты? Воронеж явно уступал, как минимум внешне. Во-вторых, я не знала, с кем буду общаться, дружить и как вообще буду жить дальше.

Это время стало переломным в моей жизни. Примерно три месяца я жила в поисках общения, старалась быть открытой к людям, всеми силами пыталась вернуть, повторить особенности той среды, в которой я прожила все свои 14 лет. Мне остро не хватало яркого солнца и гор, к которым я привыкла в Алма-Ате.

Наш переезд научил меня приспосабливаться, перестраиваться на новый уклад жизни. Именно тогда я осознала, что моя жизнь начинается с чистого листа и у меня есть возможность сформировать ее так, как я хочу.

**В какой-то момент поймала себя на мысли,
что я концентрируюсь на негативе. Обычно это происходит тогда,
когда человеку есть с чем сравнить настоящее.**

Особенно когда в прошлом было лучше, чем сейчас. Поэтому я стала учиться замечать больше хорошего в своей новой жизни. В моменты, когда я ощущала негативные эмоции, я старалась перестраивать их, переделывать в положительные, – хотя получалось не всегда. Это была такая тренировка взгляда на происходящее.

Я хорошо помню свой 11-й класс, когда мне пришлось заново выстраивать свои отношения с учителями и одноклассниками. С этим периодом связано мало приятных воспоминаний. Мне пришлось столкнуться с подлостью и завистью сверстников. Мне было дико, что мои ровесники литрами пили алкоголь и курили пачками. В Алма-Ате трава, которую курили

подростки в Воронеже, росла прямо под окнами, но я никогда не видела, чтобы кто-то из моего окружения ей интересовался. У нас были совершенно другие увлечения. Например, мы с друзьями любили ходить в парк, в бассейн, катались на роликах. В Воронеже я увидела абсолютно других подростков, интересы которых ограничивались курением, употреблением алкоголя и обсуждением друг друга. Так происходило изо дня в день.

Конечно же, я не имею права судить людей – каждый сам выбирает свой путь, но жить по таким правилам, которые установило мое окружение, я не смогла. С одной стороны, я пыталась влиться в новую среду, но определенные принципы, которыми я не могла поступиться, мешали этому процессу.

У меня был совершенно другой менталитет. И мне приходилось каждый день пробивать себе место под солнцем.

Когда я получила аттестат с тремя тройками, то четко осознала – знала: я нахожусь не в том месте, где бы мне хотелось быть. Это была не моя история. Год, который я провела в поисках друзей и общения, оказался пустой тратой времени. Я поняла, что не буду принимать те правила, которые были установлены моими сверстниками. Лучше быть одной. И вот, стоя в красивом длинном платье в стразах, сшитом моей мамой, я понимала, что сложный год, проведенный в постоянной борьбе за место под солнцем, в ссорах с родителями и в поисках себя, остался позади. Хвалить мне себя было не за что. Но родители настолько искренне гордились мной, что это дало мне силы и осознание того, что есть люди, которые любят тебя таким, какой ты есть. Им не надо ничего объяснять, доказывать и показывать. Я почувствовала себя настолько сильной и уверенной, что окончательно и бесповоротно решила стать кузнецом своего счастья и сделать свою жизнь такой, какой я хочу.

Первое, что я себе осознанно пообещала: мой следующий диплом будет красного цвета.

Глава 4

Неслучайные случайности

Мне было очень сложно принять решение по поводу своей будущей профессии. Я всегда завидовала тем людям, которые с самого детства мечтают стать, например, врачом и действительно им становятся. Но весь 11-й класс я не могла определиться. При выборе профессии всегда важны два параметра: во-первых, есть занятия, которые тебе реально интересны. Но, во-вторых, есть профессии, которые востребованы и хорошо оплачиваются. Сначала я решила понять, что у меня хорошо получается. Помню, как на уроке черчения я за 5 минут могла с легкостью выполнить любое задание учителя и получала за это отличные оценки. Я даже успевала помогать другим ребятам, которые не умели чертить вообще. Потом они помогали мне в других предметах – у нас всегда был взаимовыгодный обмен. Я стала думать о том, что можно было бы пойти учиться на архитектора. Но не могла понять, каким образом я смогу развиваться в этой профессии, находясь в Воронеже.

Следующий вариант был связан с уроками труда. Я помню, что некоторые наши работы отправляли на выставки. Я придумывала какие-то юбки из меха и шила их. Мне это было интересно. Тем более что моя мама тоже иногда занималась шитьем, у нас дома всегда лежали журналы «Бурда». Глядя на маму, я тоже периодически пыталась что-то шить. А после даже носила то, что создала своими руками. Единственное, чего мне не хватало, – это усидчивости и терпения. Мне хотелось все делать быстро, из-за чего порой приходилось перешивать вещи несколько раз. А в профессии швеи я себя не представляла.

Сейчас я понимаю, что и в случае с архитектором, и в случае со швеей я ошибалась. Имея образование архитектора, я могла бы стать дизайнером интерьера и через профессиональные курсы развить свои способности до профессионального уровня. То же самое можно сказать о втором варианте – профессии швеи. Сколько сейчас известных и талантливых модельеров и стилистов, которые открывают свои бутики и шоу-румы, создают невероятные коллекции одежды, которые пользуются огромной популярностью у людей! Сколько всего интересного создают эти люди своими руками – и это намного ценнее, чем то, что производится в массовом сегменте. В любой профессии можно достичь больших результатов, если развиваться в правильном русле. Таким образом, я пришла к выводу, что нужно прислушиваться к себе и своим желаниям.

Не нужно зависеть от мнения общества, текущей ситуации на рынке, от моды на те или иные профессии. Время меняется, и вместе с ним меняются интересы и потребности людей.

Из реальности сегодняшнего дня мы не можем увидеть то, что будет через 5 лет. Поэтому когда начинаем рассуждать о будущем в контексте текущего момента, то зачастую принимаем неправильное решение. Через 5 лет сегодняшние факты уйдут в прошлое и потеряют свою актуальность.

На самом деле ответы лежат на поверхности: люди их не видят, потому что думают, что это слишком легко и просто. В этом и есть суть.

Если ты, например, чертил лучше всех в школе – вот он тебе и ответ.

Нравится сочетать вещи, у тебя есть природный вкус и чувство стиля – так зачем копать глубже? Вот это – твое, и оно на поверхности.

Проявляются в детстве коммерческие жилки что-то продать или поменять – вот тебе и решение.

У нас была многодетная семья из четырех детей, я – самая старшая. Родители не могли оплачивать мое высшее образование, поэтому было принято решение пойти учиться в кол-

ледж. Мне оставалось только выбрать профессию. Дизайнер-архитектор, модельер или что-то связанное с продажами? Настрой был – идти на модельера. Но когда мы с мамой пришли в колледж, чтобы подать документы, случай решил иначе.

Женщина в приемной комиссии, узнав о моих намерениях, сказала, что на дизайнера-модельера в основном идут те, кто не хочет учиться нормальным профессиям. То есть из всех, кто туда поступал, лишь пара-тройка девчонок действительно мечтала этим заниматься всю свою жизнь. Она мне сказала: *«У нас есть престижный факультет – банковское дело. Может быть, вы рассмотрите этот вариант, потому что туда идут дети, которые действительно хотят учиться. Там у нас работает суперпреподаватель с опытом банковской работы, к тому же вы будете проходить практику в банке».*

Из всего сказанного меня зацепила только фраза о том, что банк – это престижно. Я с детства хотела быть успешной, чтобы вывести на новый уровень себя и свою семью. Мне хотелось яркой жизни, полной изобилия. Я мечтала ни в чем себе не отказывать.

Мы долго думали с мамой, взвешивали все «за» и «против». В итоге мама написала на трех бумажках: «модельер», «банковское дело» и «дизайнер-архитектор». Три раза я вытягивала «банковское дело». Тогда мы вернулись в приемную комиссию, вычеркнули дизайнера-модельера и вписали в заявление мою будущую жизнь.

Я помню, на обратном пути мы проезжали мимо банка, и я подумала: «Ну а что, правильное решение! Буду ходить красивая, в деловых костюмах и на каблуках». Вот так, играючи, мы с мамой выбрали мою будущую профессию.

Глава 5

Красный диплом

Я хорошо помнила свое обещание получить красный диплом. Но пока еще не понимала, как мне удастся это сделать. Когда начался учебный год, я была в шоке от нашего расписания: график был плотным, предметы совершенно не творческие. Я настраивалась на лучшее и не думала, что столкнусь с таким ужасом.

Откровенно говоря, учебу я не тянула вообще. Мне хотелось изучить все предметы от и до, но все давалось очень тяжело. Все понимала, но учить не хотелось. Первые два месяца для меня были в прямом смысле измывательством над собой. Дома продолжалась стройка, я заходила в свою будущую комнату, где даже не было обоев, садилась и долго-долго читала одно и то же предложение. Бывало такое, что я не ужинала, ни с кем не общалась, не гуляла во дворе, просто заставляла себя запоминать то, что записано в тетради. Конечно, родители не понимали, что происходит. Они были приятно удивлены тому, что я вдруг взялась за учебу, потому что до этого никто никогда не видел, чтобы я сама садилась за уроки.

Мои первые оценки были неудовлетворительными. Плюс ко всему вокруг было столько соблазнов: новый коллектив, общение, веселые и интересные ребята. Многие приехали из других городов, кто-то жил отдельно от родителей. Естественно, после учебы нам хотелось пойти погулять. И мне каждый раз приходилось делать сложный выбор: бросить все и пойти гулять или идти домой и продолжать учить непонятные вещи.

Первый семестр я завершила без троек, но и без единой пятерки. Для меня, конечно, это был стресс, потому что я ведь учила, делала больше, чем когда-либо.

Конечно, можно было остановиться и решить, что, раз не получается, значит, так и надо. Но я сказала себе, что добьюсь того, чего я когда-то захотела, я не сдамся.

Прошло 2,5 года. К этому времени я стала матерой отличницей.

Я научилась совмещать несовместимые вещи: быть старостой, отличницей и одновременно беспредельщицей: гулять, отдыхать и учиться одновременно.

Мне удалось правильно выстроить взаимоотношения с преподавателями. Но был один предмет, который я не могла осилить никак, – высшая математика.

Преподаватель этого предмета была единственной, кто вообще не брал взяток и подарков. Ее позиция была совершенно прямой: хорошая оценка только через дополнительные занятия. Только сейчас я понимаю, что она на 100 % была права. Хочешь или не хочешь, но ты учишь предмет. Не получается у тебя освоить его вместе со всеми – значит, ты не получишь нормальную оценку.

Помню, как я к ней подошла и сказала: *«Я претендую на красный диплом, потому что у меня по всем предметам одни пятерки. Откровенно признаюсь, что именно по вашему предмету я ничего не знаю и мои четверки и пятерки были случайностью. Я списывала у Семёнова. Просто я совершенно не понимаю высшую математику. Как мне быть? Я знаю, что если пойду сдавать экзамен, то списать у меня не получится. Отдавать свою судьбу в руки случая я не хочу. Поэтому спрашиваю вашего совета о том, как мне сделать так, чтобы по вашему предмету у меня была хотя бы четверка».*

Дело в том, что для получения красного диплома допускались четверки по трем предметам. Преподаватель по высшей математике, конечно, была в шоке от моей откровенности. Тогда она сказала: *«Хорошо, давай поступим следующим образом. Ты будешь ходить на дополнительные занятия. Мы будем работать над экзаменационными билетами».*

Так мы начали прорабатывать все билеты. Она нервничала и злилась, что 2,5 года ставила мне хорошие оценки не за знания, а за обман, но продолжала усердно меня учить. Она делала все возможное, чтобы помочь мне изменить ситуацию в лучшую сторону.

В моем понимании, настоящий учитель должен быть именно таким. Если бы все учителя вели себя так, думаю, в нашей стране образование было бы на более качественном уровне. С другой стороны, если бы в нашей стране сфера образования была более высокооплачиваемой, никому бы и в голову не приходило брать взятки. На эту тему можно долго философствовать. Но урок, который я для себя уяснила, звучит так:

«Никогда не отступай от своих принципов и ценностей, даже если кругом одни соблазны».

Наконец, настал день выпускных экзаменов. Это означало, что скоро мы отправимся в самостоятельную жизнь. У всех студентов день перед экзаменами проходит в тщательной подготовке. В моем случае все было абсолютно по-другому. Поскольку я была старостой, мне пришлось организовывать стол, который мы решили накрыть сразу же после экзаменов. Вместо того чтобы готовиться, я закупала овощи, фрукты и бегала в фартуке по столовой, пытаясь контролировать все вокруг и распределять обязанности между мамочками, которые приехали поддержать своих детей.

Я помню момент, когда кто-то в коридоре крикнул: *«Григорьева, давай, твоя очередь!»* Я залетела в кабинет, забыв снять фартук. Нисколько не смущаясь комиссии, стянула его через голову, уверенно взяла билет и села отвечать без подготовки. Вопрос в билете был о банковской системе в нашей стране, о ее структуре и модели управления. Я выдала всю информацию, которую знала. Все получилось у меня легко и играючи. И вот я стою на сцене, как тогда, в 11-м классе, но вокруг меня родные лица, однокурсники и учителя. Моему счастью нет предела, в моих руках обещанный самой себе диплом красного цвета. Я смотрю на свою Ольгу Анатольевну, а в голове вертится определение: *«Бухучет – это сплошное непрерывное взаимосвязанное отражение хозяйственной деятельности предприятия, выраженное в документарном и денежном выражении»*. Смотрю на Гасевскую Р. Н. и сразу вспоминается: *«Банковское дело – это неотъемлемая часть экономики каждого государства...»*

Кстати, как-то раз Ольга Анатольевна сказала, что определение бухучета мы должны знать наизусть, *«даже если я приснюсь вам ночью и спрошу его»*. Так вот, уважаемая Ольга Анатольевна, если вы читаете мою книгу, то определение бухучета я писала, никуда не подсматривая!

Прошло больше 10 лет, а я все еще помню и фразы из учебников, и каждого преподавателя, который подарил частичку себя для постройки моей маленькой мечты. Кстати, кроме учителей, судьба подарила мне еще двух хороших людей – Игорька Журавлева и Антона Семёнова. Мы еще долго потом общались и дружили, а с Игорем теперь часто встречаемся в Москве и поддерживаем друг друга.

Глава 6

Чужое место

Как-то раз после окончания колледжа я ехала в автобусе и встретила там знакомую девушку. В разговоре с ней я узнала, что она собирается летом работать. На тот момент у меня уже был диплом. Я взяла у нее контакты компании. Когда я пришла туда, со мной побеседовала Наташа Шульгина, которая позже стала моей лучшей подругой. Она сказала, что работать придется с пожилыми людьми, а это большая ответственность. На следующий день я заявила своим родителям, что иду на работу.

С утра мы с водителем грузили товар со склада, а затем выезжали на распределенные между нами адреса, где нас уже ждали бабушки, которые выстраивались в очередь. Мы продавали с борта машины сахар, яйца, картофель, морковь с большими скидками.

Работа продавцом научила меня тому, что даже мелкая ошибка, например нажатие не той клавиши на калькуляторе, может привести к серьезному скандалу.

Ты можешь быть реально без вины виноватым. Но в любом случае это ты сделал ошибку, пусть даже не намеренно. И когда обсчитанная бабуля возвращается к тебе через час, возмущается и говорит обидные слова, – нельзя себя жалеть и оправдывать, нужно просто принять это как факт и не обижаться.

Мои бабушки-покупательницы делились на две категории: одни подходили и говорили: *«Внученька, ты ошиблась, недодала мне столько-то рублей»*, а другие бабушки кричали: *«Ты мошенница! Как можно наживаться на пенсионерах?!»* Бабушка, которая обвиняет тебя в том, что ты ее специально обсчитала, что хочешь на ней заработать, обзывает тебя мошенницей и прочее, – на самом деле она все это говорит не потому, что ты виновата, а потому, что это не первый случай в ее жизни. И я понимала, что чем сильнее они злятся и обвиняют тебя, тем сложнее была их жизнь.

То, что происходит с нами в жизни, – это отражение нас самих. Если мы находимся в постоянном негативе, виним всех вокруг, то неприятные ситуации будут повторяться с нами чаще и чаще.

Стоя на борту грузовика, я, конечно, не философствовала на эту тему, и пришла к этим выводам намного позже. Но чем злее была бабушка, тем с большим терпением и пониманием я пыталась к ней относиться. У меня непроизвольно возникало чувство жалости, мне хотелось просто ее обнять, поцеловать и сказать: «Бабулечка, ну что ты так расстраиваешься?»

Так я проработала все лето. С наступлением холодов продавать товар из грузовой машины стало сложнее. Казалось бы, где я со своей модельной внешностью, а где такая работа? Но я нисколько не стесняюсь этого периода своей жизни. За 4 месяца я научилась считать деньги без ошибок. Этот навык помог мне при работе в банке. Но самое главное – я научилась техникам проведения кризисных переговоров, когда нужно уметь повернуть негатив клиента в позитивное русло.

Спустя несколько месяцев директор этой компании пригласил меня на должность товароведа. Я была очень удивлена. Для меня работа товароведа подразумевалась как следующая ступень в карьере продавца, но такой карьеры я совсем не хотела.

Это был центральный магазин с несколькими отделами, в каждом из которых было по продавцу. Я отвечала за самый престижный – ликеро-водочный. Кто работал в торговле, тот поймет, о чем я. Конечно, мне было приятно, что мне предложили эту должность. Когда я туда пришла, все сразу поняли, что меня принял на работу сам директор Владимир Анатольевич,

который тоже работал там недавно. Поначалу ходили слухи о том, что у нас с ним какие-то отношения. А потом все поняли, что я дружу с его дочерью, чем и объяснили мое появление. Но я, честно говоря, не считала, что меня позвали на работу только потому, что я хорошо общалась с Наташей и знала ее семью. Хороший руководитель никогда не возьмет на ответственную должность безмозглого человека только из-за того, что это его знакомый. А Владимир Анатольевич был толковым руководителем и мастером своего дела.

Кроме меня в магазине было еще два товароведа. Конечно же, я понимала, о чем они шушукались, когда ловила их косые взгляды. Более того, я дружила с двумя грузчиками, которые рассказывали мне обо всех сплетнях в коллективе. Я рассказывала им о своем отношении ко всем этим сплетням, и мы часто смеялись над происходящим. Они делились со мной своими историями.

Один из них рассказал, как решил заняться сельским хозяйством, уехал на хутор, построил там маленький домик и на нескольких гектарах земли пытался жить и обеспечивать себя. Я видела в этом простом мужике достойного и настоящего человека. Мне казалось, что он совершил подвиг, уехав в никуда. Он пригласил жить к себе женщину, но она не смогла находиться в спартанских условиях и уехала от него спустя три месяца. Тогда он понял, что один жить не сможет, потому что ему нужна поддержка женщины, которая была бы с ним всегда рядом. Такие разговоры были очень полезны. Я стала даже немного разбираться в психологии мужчин. Фраза *«за великими мужчинами стоят великие женщины»* обрела для меня смысл.

Я стала понимать, что человеку в любых его начинаниях обязательно нужен партнер, который будет вдохновлять, поддерживать всегда и везде.

Разговоры с грузчиками, которые были моими единственными друзьями и собеседниками в тот период, помогли мне понять, что повороты судьбы непредсказуемы. До встречи с ними я считала, что те, кто работает на нижних уровнях, – люди без образования и без определенных представлений о жизни. Мне казалось, что они работают так от безысходности, потому что на другие должности их просто не берут. Но один из них удивил меня своим ответом на вопрос о том, почему он здесь работает. Он сказал так: *«Во-первых, я люблю здоровый образ жизни, и работа грузчика помогает мне заниматься физическим трудом»*. Действительно, он не курил и не пил. Вторым плюсом для него было то, что наша организация предоставляла бесплатное жилье. Третий плюс заключался в том, что работа находилась в центре города, а после рабочего дня он любил гулять. А четвертый плюс – это симпатия к продавщице Машке, которую он мечтал увезти на хутор. Вот такие романтические взгляды были у человека, который помог мне по-новому взглянуть на многие вещи.

Работать товароведом я не была готова. В моем подчинении было 4 продавщицы, которые так же не были готовы к моему приходу на эту должность. В общем, проработав чуть меньше полугода, я оттуда ушла. Но этот опыт не пропал даром. Например, сплетни и перессуды подтолкнули меня к тому, чтобы доказать всем, что я далеко не пустышка и кое-что собой представляю в этой жизни.

После увольнения я месяца три искала работу. Конечно, я мечтала о должности в банке, но очень боялась сделать первый шаг. Я просто не представляла, как буду устраиваться туда на работу.

У меня не было высшего образования, опыта и «нужных» знакомых.

Я переживала период прокрастинации.

А потом получилось так, что знакомые сказали мне о том, что есть работа в компании «Марс». Им нужен был оператор, который будет вести учет их торговых представителей. Я подумала: почему бы и нет? Плюс ко всему там обещали зарплату 6700 рублей, в то время как моя мама, работая учительницей начальных классов, получала 4500 рублей. Я прошла себе-

седование, но эта работа стала для меня мучением. Мое внутреннее состояние было похоже на качели. Я вроде и понимала, что у меня хорошая работа, но в то же время не считала ее подходящей для меня, потому что моей мечтой был банк. Я винила себя в том, что не предпринимаю никаких попыток устроиться туда на работу. Из-за таких мыслей я стала раздражительной, меня многое не устраивало.

Каждое утро я ехала на нелюбимую работу и задавала себе вопрос: *«Почему я никак не могу сделать первый шаг и хотя бы начать искать работу в банке?»*

Такие периоды нужны в жизни всем. Не бывает все всегда хорошо и гладко. Здорово, конечно, когда ты растешь и меняешься. Но в моем случае «все хорошо» никогда не работало. Всегда происходило что-то, что делало меня раздражительной и неудовлетворенной. И только пережив такой период, я могла сделать следующий скачок.

Итак, все мои мучения привели к тому, что раздражаться на весь свет и винить в своих бедах других было уже невозможно. Все поменялось будто по щелчку. Был обычный день. Я позавтракала, добралась с пересадками до своей работы, села за компьютер, включила его и поняла, что сейчас же, сию минуту напишу заявление и никогда не буду здесь больше работать. При этом я осознавала, что следующим моим шагом будет написание резюме и поиск работы в банках всего города. Осознание этого было настолько сильным и твердым, что у меня не появилось и тени колебаний. Я решила идти к своей мечте и ни за что не сдаваться.

Все шло по плану. Я написала заявление. Мне оставалось отработать неделю. Я передавала функции новому сотруднику, которого быстро нашли мне на замену. Все остальное время я занималась поиском банков, выписывала их адреса, составляла резюме... Хотя кроме моих амбиций и желания работать в банке в этом резюме больше ничего не было.

Я представляла, как открывает мое резюме HR банка, а там: «Среднее профессиональное образование «Банковское дело», незаконченное высшее» (я уже училась на заочном отделении). Далее шло перечисление мест работы: продавец социальной торговли с борта машины – 3 месяца, товаровед ликеро-водочных товаров – 6 месяцев, оператор в компании «Марс» – 6 месяцев». Интересно, что в этом списке могло зацепить HR банка, чтобы пригласить меня на собеседование?

Сейчас, уже имея свое кадровое агентство по подбору удаленного персонала, я всегда говорю, что не нужно обращать внимание на резюме.

Как показывает моя профессиональная практика, никакого глобально значения резюме не имеет.

Для моих менеджеров по подбору первичным фактором является индивидуальная беседа с кандидатом. Но по моим наблюдениям, в сфере HR кардинальных изменений не произошло. Как 11 лет назад, так и сейчас, перед приглашением кандидата на собеседование HR просматривает резюме.

Часть II

Воронеж: школа капитанов

Глава 7

Штурм твердыни

Конечно, все вокруг меня отговаривали увольняться. Мама говорила, что не всем нравится их работа, но что поделаешь, нужно работать. Но я сама себе сказала, что обойду все банки в городе и, только в том случае, если мне везде откажут, временно закрою тему смены работы.

Моя стратегия состояла в следующем: приходить в банки лично и стараться искать возможность пообщаться с работниками кадров. Именно этим я и стала заниматься: ходить по всем банкам с распечатанными резюме и в прямом смысле слова набиваться на личный разговор с работниками кадрового отдела. Я старалась успеть сказать о себе пару ключевых запоминающихся фраз, пока отдаю в руки человека свое резюме, чтобы оно никого не разочаровало. Такими темпами за один месяц я прошла с десяток банков разного уровня.

Я ходила по всем банкам, но мне не везло. Кто-то не хотел принимать мою анкету. Кто-то прямым текстом говорил: *«Нет, вы нам не подходите»*. Кто-то спрашивал, через каких знакомых я обратилась и кого знаю в их структуре.

В поисках работы я провела три летних месяца. Мне казалось, что я неудачница и все потеряно. Не помогло даже знание наизусть Федерального Закона о банках и банковской деятельности. Я помнила этот закон вплоть до того, где какая статья и о чем она. Тогда я решила позвонить своему преподавателю Гасевской Розе Николаевне. Именно ей я бы хотела сказать отдельное спасибо. Эта женщина влюбила меня в себя и в свой предмет, который преподавала, – «Банковское дело».

Роза Николаевна была бывшим топ-менеджером Центрального Черноземного «Сбербанка» России. Когда я ей рассказала, что меня нигде не берут, и спросила, как мне быть дальше, она задала вопрос: *«Ты в «Сбербанк» пробовала устроиться?»* В то время туда было очень сложно попасть без опыта и нужных знакомств. Но я прислушалась к совету Розы Николаевны и решила попробовать.

Около месяца я обивала порог «Сбербанка». Работница отдела кадров, которая принимала резюме, уже начала узнавать меня по телефону. Она всячески пыталась намекнуть мне, чтобы я перестала ходить и звонить ей.

Однажды я шла по городу и подумала: *«А дай-ка я зайду в «Сбербанк»! Вдруг вот именно сегодня у них освободилась какая-нибудь вакансия, и они меня позовут на собеседование»*. Когда я вошла, у входа меня встретил охранник. Я, как обычно, набрала номер работницы кадров. Она взяла трубку и, услышав мой голос, сказала: *«Сколько можно! Хватит мне звонить!»* Спустила на меня всех собак по телефону и бросила трубку. Пока я отходила от полученного шока, женщина вышла из своего кабинета. Поздоровавшись с ней, в ответ я услышала трехэтажный мат. Видимо, я настолько ей надоела, что она была уже не в силах сдерживаться.

В этот момент мимо нас проходил пожилой мужчина, который, как потом выяснилось, был начальником службы кадров по Центральному Черноземью. Он, конечно, был в шоке от того, как вела себя его сотрудница, и сделал ей замечание. Она на эмоциях рассказала, как я ее уже просто достала своей настойчивостью: *«Ходит, хочет тут устроиться, нет ни образования высшего, ни опыта работы! Видите ли, мечтает она в банке поработать!»* На что

этот пожилой мужчина сказал, чтобы она принесла ему мое резюме, а меня пригласил в свой кабинет.

После нашего разговора начальник, посмеявшись, сказал, что моя зарплата будет составлять 2500 рублей. Чтобы вы понимали, учителя тогда зарабатывали 4500, а это на тот момент были самые низкооплачиваемые работники в нашей стране. Но я ответила: *«Отлично, мне на проезд хватит»*. Начальник решил убедиться в силе моих намерений, сказав, что отправит меня стажироваться на оператора коммунальных платежей в район, который называется ВАИ. Те, кто слышал песню «Сектора газа»¹, поймут, что в этом районе жили все очень «чудно» и «весело»: кто пил, кто курил, а кого-то уже нет в живых.

Но, несмотря на то что ездить мне было очень далеко, – приблизительно час времени в душной маршрутке – я стала работать там, куда меня послали.

Коллектив, состоящий из бабулек с засаленными волосами и тетушек, которые разговаривали на языке клиента, меня не воспринял. Я пыталась «изобразить» банк таким, каким он должен был быть на самом деле. Старалась быть «клиентоориентированной», как я это себе представляла. Работа банка того времени значительно отличалась от современного уклада. Раньше, если клиент писал жалобу, то всех работников лишали премии в текущем месяце.

В этот период произошел случай, который позволил мне продвинуться к своей цели.

Район, в котором я работала, был специфический, как и сами клиенты, которые постоянно писали жалобы и оставляли моих коллег без премий. Процесс правильной обработки клиентов на тот момент в банке не был настроен. Один и тот же сотрудник мог принимать платежи в коммунальном окне, а потом заниматься операциями по вкладам. Не было электронных очередей и четко закрепленных окон за конкретными сотрудниками: все путешествовали от окна к окну с разным функционалом. Именно это и вызывало недовольство клиентов.

Я стала замечать эти недостатки и работать с ними таким образом: выходила в зал и спрашивала у людей, с какой целью они пришли в банк.

Первое время, конечно, я встречала недоуменные взгляды, потому что они не понимали, с чего вдруг я интересуюсь их личными делами? Многие проходили мимо, другие не могли понять, к чему все это... Но я продолжала каждый день представляться сотрудником банка, объясняя, для чего я задаю вопросы. Это позволило немного оптимизировать процесс работы с клиентами. Постепенно люди начали привыкать к новой услуге. Я сама себе придумала новую должность, которой тогда еще не было, а сейчас она называется «администратор зала».

Хорошие результаты помогали мне выстраивать отношения с коллективом и доказывать, что я могу быть кем-то значимым и на что-то претендовать. Постепенно коллектив смягчился по отношению ко мне, и через какое-то время управляющая офисом позвонила начальнику, который меня сюда направил. Она посоветовала ему перевести меня в какое-нибудь другое отделение. На что начальник сказал: *«Я так и знал. Что, очередная пустьшика, не справилась?»* Но управляющая сказала, что я хорошо помогала им в работе, сотрудники стали получать премии и больше отпусков и что она видит во мне большой потенциал. На тот момент я проработала в банке 4 месяца.

Меня перевели ближе к центру, где я проработала около года, но мне хотелось большего. Я стала понимать, что у меня хорошо получается заинтересовывать клиентов, выявлять их потребности и продавать банковские продукты. Но в то время в банках не было отдела продаж, только предложения по вкладам. Не было четких регламентов и систем обучения продажам. Планы не привязывались к показателям, были какие-то рекомендованные нормативы, которые спускались на этот дополнительный офис, – и все.

¹ «Сектор газа» – воронежская панк-рок-группа, основанная в конце 1987 года. Руководитель, бессменный лидер и автор песен Юрий Хой (Клиньских). Жил и похоронен Юрий Хой в районе ВАИ – на промышленной окраине Воронежа.

Начался очередной период поиска себя. Я подустала от всей этой операционной работы. Я начала чувствовать разочарование и решила, что «Сбербанк», который был пределом моих мечтаний, – это совсем не то. Моя идеальная картинка распалась, и розовые очки слетели, работа превратилась в каторгу, пропал интерес, и я уволилась.

К этому времени я уже имела диплом Московского гуманитарно-экономического университета по направлению «Экономика и финансы», который окончила заочно.

Глава 8

Ведущий специалист в «Райффайзенбанке»

Спустя три месяца я разместила резюме, претендуя на должность бухгалтера, то есть пост-контроль. Это тот человек, который работает не в дополнительном офисе, а в отделе, и который непосредственно проверяет операционную деятельность этих офисов: сверка ордеров, балансы и т. д. Я не хотела возвращаться на свою прежнюю должность, хотела повышения.

«Райффайзенбанк» откликнулся на мое резюме. Меня пригласили на собеседование, в ходе которого рассказали о том, что у них есть должность на направлении активных продаж. Я была очень удивлена, потому что не могла себе представить, что в банке может существовать такое подразделение. Как выяснилось, это была новая практика, новый отдел, и только много позже такая схема работы распространилась на всю Россию. Отдел активных продаж занимался прямыми привлечениями. То есть ты работаешь в банке, но работа выездная. Постоянно обзваниваешь компании, договариваешься с руководителями о встрече, в процессе которой рассказываешь, что у вас есть выгодные кредиты и вклады. Просишь руководителя провести презентацию для персонала. Конечно же, я согласилась, потому что это было как раз то, что меня интересовало. К моему удивлению, текущий состав коллектива состоял из сотрудников, которых перевели в это подразделение в наказание, как на каторгу. Естественно, справляться с работой у них получалось хуже, чем у меня.

Я очень благодарна директору отдела по рознице Ольге Вячеславовне за то, что она доверила мне самое сложное направление – работу с застройщиками и с агентствами по недвижимости. В мои задачи входило развивать ипотеку в пределах Воронежа. Тогда практически не было ипотечных договоров ни с одним застройщиком, не было ни одного агентства недвижимости, которое предлагало бы ипотеку «Райффайзенбанка». В городе было несколько банков, которым люди доверяли. Остальные были из категории «как вас там?».

Я хорошо проявила себя на новом месте. Буквально через пару месяцев в отделе по выдаче ипотеки отметили, что объемы растут. Мы решили проанализировать, откуда появляются новые клиенты. Стало понятно, что люди приходили в банк через риелторов и застройщиков, с которыми я сумела выстроить работу.

В каждом месте работы я находила что-то полезное для себя. Если в «Сбербанке» меня научили быть внимательней к регламентам и документам, то «Райффайзенбанк» меня научил «вкладываться» в людей.

Здесь не скупилась на стажировки: минимум четыре раза в год я ездила в командировки в Москву, где нас обучали продажам, переговорам и прочим полезным вещам. Мы жили в шикарных отелях. Это, конечно, тоже было прекрасным стимулом к работе.

«Райффайзенбанк» научил меня ценить компанию, которая к тебе относится как к профессионалу и дает шанс этим профессионалом стать.

Ольга Вячеславовна научила меня доверию. Как руководитель, она была сильна тем, что всегда слышала своих сотрудников и всегда им доверяла. Например, у меня была выездная работа, но она никогда не контролировала то, где я нахожусь, тотально и ежедневно. Она мне доверяла. Хотя я иногда могла себе позволить задержаться где-нибудь, например в кафе. Главное – результаты моей работы всех устраивали.

Я очень признательна куратору активных продаж «Райффайзенбанка» в Москве Кагирову Ильдару. От этого человека, как от руководителя, я переняла стиль и манеру удаленного общения. Он всегда использовал две роли: с одной стороны, очень требовательно относился

к показателям – всегда оценивал людей по результату, а с другой – был помощником, который заинтересован в результате больше, чем ты сам.

В «Райффайзенбанке» я проработала около двух лет. Там я занимала пост ведущего специалиста. Спустя некоторое время меня переманили в «Альфа-Банк». Мой коллега, с которым я когда-то работала, порекомендовал меня там директору по рознице.

Глава 9

Заместитель начальника отдела в «Альфа-банке»

В то время в «Альфа-Банке» начинали развивать направление по зарплатным проектам. Но, несмотря на то что и продукт был хороший, и сама система для клиентов была крутая, продаж не было. Нужно было помочь развить это направление. Меня пригласили на должность заместителя начальника отдела.

Мне казалось, что это сон. Я не могла поверить в происходящее, переживала, что не справлюсь со своим волнением во время собеседования. И это несмотря на то, что на тот момент я уже была опытным переговорщиком. Мои 23 года и модельная внешность не мешали мне делать так, чтобы те люди, с кем я работаю, видели во мне профессионала своего дела. Но перед собеседованием в «Альфа-Банке» я ощущала себя маленькой девочкой, которая ничего не знает, ничего не умеет и у которой за плечами нет никакого опыта.

И вот наступил день, когда я вошла в кабинет директора по рознице – второго лица после управляющего всего Воронежского подразделения. Я думала, что сейчас увижу железную леди, которая будет меня собеседовать в жесткой форме. Но я ошиблась. Передо мной сидела женщина с короткими огненно-рыжими волосами, в футболке, на которой были нарисованы какие-то смайлики, и джинсах.

Она предложила мне кофе, но я отказалась. Тогда Ольга Анатольевна со словами: «Так, понятно, ты у нас скромная», позвонила секретарю и попросила организовать нам кофе. Когда вошла секретарь, Ольга спросила, как та «пошопилась», что купила или не купила? Их общение было настолько непринужденным, что я даже растерялась.

Наше собеседование проходило за поеданием различных вкусностей и чашечкой кофе. Первый вопрос, который Ольга Анатольевна мне задала: «Что-нибудь слышала про «Альфа-Банк»?» Я ответила, что, конечно же, слышала, и стала перечислять их регалии. Ведь я готовилась к этому собеседованию: внимательно изучила информацию о том, на каком месте банк находится в рейтинге ЦБ, какие позиции занимает, на какое направление меня рассматривают. Однако она меня перебила и задала еще один вопрос: «Сколько тебе нужно времени, чтобы уволиться и перейти к нам?» Я была в диком шоке, потому что как такового собеседования не получалось. Я стала рассуждать про то, что мне нужно передать свои дела, предупредить руководство. На что Ольга Анатольевна мне ответила: «Все понятно. Через две недели я тебя жду. И еще: через неделю у нас будет корпоратив, обязательно приходи на него. Потусуемся, будет классно...»

Я восхищалась этой женщиной, ее умением быть подругой для своих подчиненных и одновременно руководителем, у которого во всем порядок: выполнение показателей по всем фронтам и направлениям. Я думаю, Ольга Анатольевна обладала интуицией, проверенной годами. Она сформировала команду единомышленников и благодаря этому была лучшей.

«Альфа-Банк» стал взлетной полосой в моей карьере. Меня взяли заместителем начальника отдела по зарплатным проектам. В первый же месяц я привлекла пару-тройку компаний на определенное количество счетов, а на второй месяц стали ходить разговоры о том, что мой начальник отдела слишком слаб, чтобы управлять мной. На третий же месяц приехал куратор из Москвы, который сказал, что у нас будет новое направление – развитие зарплатных проектов, – и, следовательно, увеличение штата.

Руководство было готово выделить еще две ставки менеджеров, которые будут продавать зарплатные проекты, а также создать отдельный канал продаж DSA – Direct Sales Agent. Это агенты прямых продаж, которые должны были продавать кредиты зарплатным компаниям и т. д. В DSA было выделено 10 человек. К тому времени у меня уже был опыт в этой сфере, так как в «Райффайзенбанке» после ипотечного кризиса мне посчастливилось около года порабо-

тать в направлении зарплатных карт. Для меня это направление было не только интересным, но и знакомым.

Первое, что я сделала, – предложила Ольге Анатольевне свою кандидатуру на должность руководителя нового отдела. Руководитель из Москвы провел собеседование с несколькими кандидатами, в числе которых был мой непосредственный начальник и я. В результате меня приняли на должность начальника отдела.

Говорят, что нормальный карьерный рост – это когда ты работаешь 2 года на определенной позиции, а на третий обязательно происходит повышение.

Если ты нацелен на развитие в профессиональной сфере, но работаешь в компании более двух лет и понимаешь, что никаких перспективных перемен в карьере не ожидается, то нужно предпринимать меры самому.

Например, обратиться к руководству с просьбой о дополнительных обязанностях и большей ответственности за свою работу.

Не стоит, как говорится, сидеть и ждать у моря погоды. Всегда необходимо здраво оценивать сложившуюся ситуацию. Например, если ты понимаешь, что в ближайшие 5 лет в этой организации тебе точно ничего не светит, так как все надолго и прочно занимают свои места, то следует серьезно задуматься о своем будущем в плане работы. Возможно, есть смысл рассмотреть вакансии в других местах.

Конечно, в карьере каждого может все происходить по-разному, но многие HR говорят о том, что **динамика в развитии карьеры должна происходить каждые 3 года**, поэтому не стоит засиживаться на одной и той же должности более двух лет.

Глава 10

Судить по результату

Московский головной офис поставил задачу всем регионам – увеличить отдел прямых продаж. Поскольку я была новым руководителем, то постаралась быстро сориентироваться и взялась за дело: беседовала, нанимала, обучала, управляла и контролировала своих заместителей и менеджеров по продажам. При этом показатели продаж нашего отдела на фоне других в городе были на достаточно высоком уровне. Мы входили в тройку лидеров. Но был еще один показатель – коэффициент текучки кадров, который в моем отделе имел отвратительные показатели: 9 человек из 10 увольнялись, даже не пройдя испытательный срок. Получается, что именно мой отдел портил общую статистику. Я слышала постоянные претензии по поводу того, что люди долго не задерживаются в моем отделе. Начальники из других городов меня постоянно спрашивали: почему так происходит и что творится у нас в отделе?

Я всегда считала, что не нужно погружаться в бизнес-процессы. Если мы смотрим показатели и нормативы, то можно сделать вывод и относительно тех сценариев, которые происходят внутри структуры. Это и есть – управление результатами.

Представьте себе ситуацию: у меня самые отвратительные показатели по текучке кадров, но самые лучшие показатели по продажам. Какой можно сделать вывод? Опытный руководитель понимает, что все находится под контролем, потому что в приоритете бизнес-показатели. Если я с ними справляюсь, то способ, благодаря которому я этого добиваюсь, не имеет значения. В этом плане директор по рознице Ольга Анатольевна всегда была конструктивна. Она защищала и верила в меня. Но московские руководители хотели все и сразу: чтобы и продажи делались, и сотрудники сидели на своих местах.

Я всегда была успешна в той работе, где руководитель доверял мне на сто процентов, не применяя тотального контроля. Именно в таких условиях я где-то интуитивно, а где-то благодаря накопленному опыту начинала принимать верные решения и добиваться намеченного результата.

Так вот, на протяжении полугода дела с кадрами в моем отделе были очень плохи. Люди приходили и уходили, оставались только сильные ребята. Эта ситуация натолкнула меня на мысль о том, что постоянная смена кадров хороша для стартап-проектов. Например, у руководителей из других регионов были хорошие коэффициенты текучки кадров, сформированная команда, но показатели по продажам были ужасные. И все объясняли это тем, что команда, мол, еще не совсем грамотна в данном вопросе, процессы только выстраиваются и результаты будут позже. А результаты моего отдела всегда были отличные, и когда меня спрашивали, почему от меня бежит народ, я всегда удивлялась подобным вопросам. Поскольку мне казалось нормальным то, что не люди от меня бегут, а я увольняю людей. Я не понимала, что же нужно такого сделать, чтобы позволить себе быть таким начальником, от которого бегут люди? Я выстраивала бизнес таким образом, чтобы решение о том, кто останется со мной, а с кем попрощаюсь прямо сегодня, я принимала только сама.

Именно ситуация, сложившаяся на работе в то время, научила меня никогда не отказываться от своих убеждений в том, что ты прав. Если бы я дала слабину и стала прислушиваться ко всему, что мне говорят, стараться что-то поменять в угоду стороннему мнению, то однозначно я бы завалила все остальное.

Когда все вокруг пытаются навязать тебе свое мнение, не имея хотя бы такого же результата, как у тебя, не надо слушать этих людей.

Формирование команды – это не значит наполнить количеством людей свой отдел. Это значит, например, в течение года так «просеять» претендентов, чтобы в команде остались только те, с кем ты действительно сможешь работать.

Если люди увидели какое-то отклонение в системе твоей работы и начали навязывать свое мнение, стоит посмотреть на их собственные результаты.

Если другие руководители пытались что-то доказать, я тут же смотрела на их результат и думала: *«Зачем ты задаешь мне эти вопросы? Посмотри лучше на свои цифры»*. Если показатели были выше моих, тогда я еще могла прислушаться и подумать: *«Да, у меня, видимо, неправильная стратегия. Я руководитель-тиран, который быстро увольняет неудобных, не давая им шансов на то, чтобы они стали лучше»*. Таким образом, я не слушала мнения тех, кто не имел подтвержденного результата с точки зрения продаж.

На этой должности я проработала год. Подняла продажи, выстроила системную работу с сотрудниками, смогла, несмотря на отсутствие опыта, создать команду.

Из того периода своей карьеры я извлекла урок о том, что:

не нужно бояться на что-то претендовать, если внутренне ты уверен в своих силах.

Несмотря на стереотипы, связанные с тем, что ты – новый человек в коллективе и людям не всегда понятно, как именно ты оказался на такой должности, всегда следует помнить о том, что только ты знаешь всю правду о себе и неважно, что думают другие. **Будь уверен в своих силах, и все получится.**

Глава 11

Слом шаблонов

Как-то раз руководство из Москвы направило ко мне на стажировку начальника отдела из другого региона. На тот момент в моем отделе были отличные показатели продаж и текучка кадров приостановилась. Мне наконец-то удалось доказать, что я заслуженно занимаю свою должность.

Наш офис размещался в комнате, похожей на каморку Папы Карло. В коллективе было 15 человек, половина из которых проводила выездные презентации. Ни у кого из ребят не было индивидуального рабочего места: 4 компьютера на 15 сотрудников. Им даже приходилось по очереди забивать свои отчеты в конце дня.

У меня тоже тогда не было отдельного кабинета, и я сидела вместе со своими подчиненными. Несмотря на такие неудобства, люди продолжали работать, потому что я смогла подобрать к каждому индивидуальную мотивацию (я сейчас имею в виду не материальные, а иные ценности).

Я хорошо помню реакцию командированного руководителя.

После утреннего совещания сотрудники разошлись для решения своих задач. Открывается дверь, заходит достаточно взрослый мужчина и говорит:

– А Евгению Александровну можно?

Я отвечаю:

– Да, можно. Проходите.

Я подумала, что это пришел клиент банка. Выдержав паузу, мужчина продолжил:

– Девушка, вы не поняли, позовите мне Евгению Александровну. Я приехал к ней в командировку.

Тогда я, обратившись к нему на «ты», сказала, что мы давно его ждем и чтобы он проходил. Его очень возмутило мое обращение на «ты», он потребовал пригласить моего начальника. А я улыбнулась и сказала:

– Вообще-то я и есть Евгения Александровна.

У него был шок, он не мог понять, как такое вообще возможно: перед ним стоит какая-то миловидная девочка в юбочке. Наверняка он, слушая мой четко поставленный голос по телефону, представлял меня матерой бабенкой, которая раскидывает всех вокруг локтями и ходит по головам. Но ожидания не оправдались, и в итоге получилась такая забавная ситуация.

Этот был не первый случай, когда люди формировали определенное представление обо мне, а потом случалось полное несоответствие установленным шаблонам.

Я рассказала коллеге о том, как все устроено в моем отделе.

На самом деле был один секрет, почему у меня в отделе все лучше, чем у других. Но я о нем молчала. Если бы я его раскрыла, то тем самым поставила бы под сомнение схему, которую нам предоставили руководители из Москвы.

Дело в том, что, когда формировали наше подразделение, нам скинули стандарты работы, презентации того, как должен выглядеть отдел. И когда я разобралась, то поняла, что в этой схеме есть один момент, который будет противоречить всей системе и вредить работе. Возможно, я почувствовала это на интуитивном уровне, а может быть, решающую роль сыграл мой опыт работы на должностях исполнителя и менеджера.

Модель отдела продаж выглядела следующим образом: начальник отдела, два заместителя и 12 менеджеров по активным продажам. При этом, как это виделось из Москвы, у каждого заместителя была своя команда из менеджеров, то есть по 6 человек. Казалось бы, все

логично. Но когда я прочитала, кто и за что отвечает, то увидела один момент, который мне показался неправильным.

Каким было московское видение всей ситуации? Заместителем начальника отдела считался уже опытным сотрудником, который умеет делать «холодные» звонки, приезжает на переговоры в компании, привлекает директоров на льготное кредитование. То есть задача заместителей, по московскому видению, – договориться с директором о встрече, а затем заключить с ним соглашение о льготном кредитовании для всех сотрудников. Главное, чтобы эта компания попала в список одобренных организаций.

Далее сотрудник говорит директору компании о том, что он теперь является их персональным менеджером и будет заниматься кредитами.

Плюс этот сотрудник должен договориться на презентацию для других работников компании и отправить туда выездного менеджера с презентацией.

Я могу предположить, что люди, которые писали стандарты, во-первых, не жили в регионах, во-вторых, не работали в этих направлениях. Вся эта схема сводилась вот к чему: замначальника отдела постоянно должен делать «холодные» звонки, приезжать на встречи, договариваться с директорами на тему льготного кредитования и обеспечивать базу для проведения презентации своим менеджерам. А менеджер уже должен по этим «вскрытым» компаниям, как мы говорим, контактировать дальше с исполнителями и договариваться с ними на проведение презентации.

Московское руководство замначальнику отдела ставило план выше, чем агенту по продажам кредитных карт и кредитных продуктов. Рассуждали они таким образом: *«Он же директоров кредитует, а у них там другие суммы»*. Планы на менеджеров были поменьше, потому что они, по логике, работали с обычными сотрудниками. И все бы ничего, но когда я прочитала эту структуру и попыталась представить, как это будет выглядеть, то у меня сразу возник вопрос: *«Получается, если мой агент по продажам не будет выполнять план (а их всего 12 человек), на мой вопрос о том, почему так, я буду слышать, что замначальника отдела передал ему мало компаний»*.

По этой схеме ставки делаются лишь на двух опытных заместителей, которым установили хорошую зарплату, а все остальное идет по остаточному принципу, и поэтому у менеджеров всегда будет повод снять с себя ответственность за результат. Именно такую картину я себе нарисовала, вникнув в презентацию той структуры, которую нам выслали из Москвы.

Когда я спрашивала у начальников, которые к нам приезжали, в чем проблемы их отделов, в ответ слышала одни и те же фразы: *«У тебя практически все менеджеры выполняют план, а заместители даже эти планы перевыполняют. А не бывает так, что заместитель может не дать большое количество компаний менеджерам? Неужели в твоём отделе работают настолько крутые заместители? Бывает ли такое, что ты с менеджера пытаешься спросить выполнение плана, а по факту у него всего три компании в базе, переданные от заместителя, и план не на чем делать?»*

Когда я слышала подобные вопросы, то понимала, что выросла из своей должности. Ведь несмотря на то, что из Москвы были присланы готовые стандарты, я выстроила свою работу иначе, пошла против системы.

Но об этом никто не знал.

Увидев ошибку, я ее никому не озвучила, а просто приняла решение, представив себе, как бы я поступила, самостоятельно создавая такой отдел.

А я сделала следующее.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, решила, что «вскрывать» компании и делать «холодные» звонки у меня будут не только заместители, но и менеджеры, и агенты.

Я сегментировала все компании в городе, выделила крупные, средние и мелкие.

Я сделала так, что агенты подчинялись не замам, а мне напрямую. Я сказала заместителям о том, что они у меня «породистые» сотрудники, которые просто должны помогать менеджерам, если они не успевают прорабатывать крупные компании.

Я не отдала всю базу города заместителям, а поделила ее между сотрудниками.

Я создала отдельный файл в Excel, в котором у меня была база по оборотам. Основываясь на показателях этой базы, можно понять, насколько компания крупная или мелкая.

Я закрепила за каждым агентом базу из организаций, постоянно ее дополняя. Например, приходит новый менеджер, и я даю ему не новые компании, а передаю те, которые были закреплены за его предшественником.

Следуя моей схеме, следующим этапом я должна была научить менеджеров делать «холодные» звонки, чтобы они могли сами проводить переговоры. Я это умела и знала определенные секреты. Каждую неделю я проводила мастер-классы для своих сотрудников, помогала им в сложных ситуациях. Например, ко мне мог подойти менеджер и сказать: «*Я никак не могу «пройти» этого бухгалтера*». Я всегда готова была помочь, садилась и сама звонила этому бухгалтеру, договаривалась с ним, а затем давала контакты менеджеру для дальнейшей обработки компании.

Получается, что планы были одинаковые и у замов, и у менеджеров, но каждый имел четкую зону ответственности. У каждого сотрудника был пул «своих» компаний, который они «вскрывали», в которые приезжали, проводили переговоры и включали в список благонадежности.

В московских стандартах был еще один спорный момент. По их идее, сначала заместитель должен был приехать к руководителю, провести переговоры, презентовать банк и сказать, что у нас есть возможность согласовать вашу компанию в такой-то список, и если вы не против, то мы сможем кредитовать ваших сотрудников на льготных условиях. И только после одобрения руководителем сотрудник мог занести данные в файл.

Чтобы согласовать компанию, внести ее в список благонадежных, достаточно было в нашей программе заполнить ИНН этой организации, ОГРН, реквизиты, название, адрес и контактные телефоны. Далее сотрудники отдела безопасности одобряли или не одобряли эту компанию для внесения ее в список. То есть это не было сложной процедурой.

Но когда я стала делать это по стандартам Москвы, то столкнулась с проблемой. Мы приехали в компанию, провели переговоры, прошли все круги ада, прежде чем назначили встречу. После встречи отправили данные по этой компании безопасникам, а в ответ приходит отказ – по каким-то параметрам компания не подошла. И что в таком случае делать моему заму? Получается, что всю предыдущую работу мы провели зря, потратив на это много времени.

С одной стороны, я увидела, что эта схема безопасна для банка, а с другой – была уверена, что можно сделать по-другому.

Как именно? Я заранее высылала в Москву списки компаний, и те, которые были согласованы, включала в базу для менеджеров и говорила: «*Ребята, компания согласована, назначайте там встречу, проводите переговоры и работайте с клиентами*». Менеджеры звонили, договаривались о встрече, приезжали с конкретным предложением и могли в тот же день взять заявку на кредит.

Приезжающие ко мне на стажировку региональные начальники не могли понять, как такая молоденькая девочка управляет отделом, который дает хорошие показатели. Я не раскрывала своего секрета никому. Это была моя инициатива, а инициатива, как мы знаем, накакуема.

И вот, эти руководители из других регионов, которые были гораздо опытнее меня, уезжали со стажировок, так и не узнав, в чем подвох. А я, общаясь с этими начальниками, смот-

рела и думала: *«С одной стороны, я нарушаю стандарты работы, делая так, как считаю нужным. Но с другой – это приносит результаты и схема работает. А все, что исполняется по установленным стандартам, не работает»*. Я, конечно, задумывалась о том, насколько вообще я себя правильно веду, хороший ли я руководитель, если нарушаю, но даю результат.

В разговоре с очередным руководителем я окончательно осознала, что выросла из этой должности. У меня было внутреннее убеждение в том, что я могу претендовать на что-то большее. А следующая должность – это директор по рознице. Но по внутренним стандартам и правилам я не вписывалась в рамки этой позиции.

Что дальше? Идти в другой банк на более высокую должность, потому что директором по рознице никто меня не возьмет, а только посмотрят и скажут: «Девочка, иди поработай еще. Тебе еще нет и 40 лет!»

Но здесь, внутри этого банка, меня тоже никто не поставит директором по рознице, потому что все места заняты. Получается, что я борюсь с ветряными мельницами. Тогда-то я и поняла, что готова к переезду в Москву, где смогу реализовать свой потенциал.

Глава 12

Наступая на змею

Буквально через полгода планировалась очередная проверка из столицы. В тот момент я сказала Ольге Анатольевне: *«Прости, но когда придет наш куратор, я попрошусь в Москву. Я чувствую, что готова к чему-то большему»*. На что Ольга Анатольевна ответила: *«Жень, как твой руководитель, я, конечно, против, потому что не хочу терять такие кадры. Но я буду искренне рада, если тебе предложат хорошую должность в Москве»*.

Когда приехал куратор, я стала рассказывать о том, как у нас все выстроено, какие показатели имеются. Изучив всю предоставленную информацию, он спросил: *«А в чем секрет?»*

Помню долгую паузу, в моей голове возник миллион мыслей. Сразу же вспомнилась ситуация, когда я в детстве наступила на змею.

Это был урок, который я усвоила, когда мне было лет 12. Родители стали отправлять нас на длительный период к бабушке с дедушкой, в военный городок в 180 километрах от Алматы. Он утопал в зелени и напоминал оазис в пустыне. Почему-то, когда я там находилась, мне хотелось сделать что-то запретное. Самым запретным считалось выбраться за пределы городка, преодолев КПП и забор.

И вот однажды мы с другими девочками и мальчишками решили, пока никто не видит, сбежать за пределы городка. Тот день снился мне долгие годы.

Мы шли по огороду, воодушевленные предстоящим побегом, и тут я поняла, что наступила на огромную змею. Обычно говорят: *«В этот момент жизнь пролетела перед глазами»*. У меня же в какие-то доли секунды был проведен полный анализ того, что я знаю о змеях и что мне нужно предпринять здесь и сейчас, стоя на этой огромной змее, толщина которой была ровно с мою ногу. Я думала, что произойдет, если совершить еще один шаг? Было два варианта – либо она меня ужалит, либо мне удастся убежать. Но я понимала, что змеи очень быстро ползают, и нет гарантии, что я смогу ее обогнать. Но и стоять вот так тоже было нельзя. Я была в полном оцепенении. Нужно было срочно принимать решение, и я подумала: лучше рискнуть и сделать что-то, чтобы изменить ситуацию. Возможно, мне удастся убежать.

Мне кажется, что именно эта необходимость мгновенного выбора научила меня не быть пассивным участником, когда требуется принятие решения.

Стоя на месте, ты отдаешь ситуацию во владение тому, что тебя окружает.

Я сделала шаг в сторону и понеслась со скоростью света через огороды, не оглядываясь назад. В этот момент в моей голове происходила куча разных аналитических процессов. Я думала: а что, если остановиться и посмотреть, где змея? А что, если она ползет за мной и сейчас ужалит? Я думала о том, что мне нужно найти дерево и забраться на него. Остановил меня крик мальчиков, которые начали орать: *«Смотрите! Змея!»* Тогда-то я и поняла, что змея далеко от меня. Оглянувшись, я увидела, как эту змею пинают. Это была большая старая степная гадюка, и когда я на нее наступила, она уже была мертва. Я испытала шок. Во-первых, от того, насколько сильно я сама себя напугала, а во-вторых, насколько вообще нелепая сложилась ситуация. После этого я наблюдала из окна, как мальчики бегали с палкой, на которой висела та самая гадюка. Они не уgomонились, пока не затрепали ее.

Я поняла, что даже если тебе очень страшно, нельзя стоять на месте и бездействовать. Сидеть и ждать, «укусят» тебя или нет, – это хуже смерти.

В тот момент, когда куратор задал мне вопрос, у меня было точно такое же состояние: мозг начал выстраивать схемы и искать решение. Я понимала, что от того ответа, который я сейчас дам, зависят моя карьера и судьба в целом. Мне нужно было определиться: раскрыть секрет работы моего отдела или продолжать молчать.

Я ведь не знала, как отреагирует куратор. Было два варианта: либо он станет аплодировать стоя, либо тот факт, что я иду против системы, возьмет верх и меня просто-напросто уволят. Проанализировав все это, я решила рискнуть и рассказать, как работала весь год, – и будь что будет. Если руководство посчитает нужным определить мой поступок неправильным и уволить меня, значит, так должно быть.

Я подробно рассказала о системе, по которой работал мой отдел. Сравнила с той, которая была прислана из Москвы. Объяснила, почему те, кто работает по ней, имеют определенные провалы. Почему, если заместитель уходит в отпуск, работа рушится как карточный домик.

Куратор спросил, рассказывала ли я кому-нибудь о секрете своего успеха, и я ответила:

– Нет. Зачем я буду себя подставлять? Я же не знаю, как вы будете реагировать на это. Вот сейчас я вам рассказываю как своему непосредственному руководителю, который мне задает вопрос, в чем формула успеха. Я сейчас рискнула и вам ее раскрыла.

На что куратор ответил, что он меня понял.

Я решила уточнить, что дальше и спросит ли он у меня, чего бы я хотела? Когда он задал этот вопрос, мой ответ был таким:

– Я выкладываюсь на 100 %. Этот город для меня как перевалочный пункт. Еще в 2001 году я поняла, что Воронеж – это не то место, где бы я хотела жить. Я хотела бы переехать в Москву. И в ближайшее время планирую переезд. И либо это произойдет внутри компании, либо это будет другой банк. Я не намерена здесь работать годами, чтобы к 40 годам стать директором по рознице. Это не моя цель.

Думаю, что куратор оторопел от моей прямоты. Но мне уже было нечего терять. Появился шанс прямо здесь и сейчас решить свои проблемы. Я понимала, что если бы сделала такой шаг раньше, без подтвержденных результатов, то меня даже и слушать бы не стали. Но теперь куратор покинул мой офис с информацией, которую надо было обдумать.

Через две недели он позвонил и спросил:

– Сколько тебе нужно времени, чтобы передать дела и переехать в Москву?

Я ответила, что нужно закинуть вещи в багажник машины и максимум неделя на то, чтобы посвятить в детали одного из своих замов. Я была уверена, что любой из моих заместителей, возложив на себя обязанности руководителя, справится.

Я совершенно не переживала, потому что система работала и продолжала бы работать даже без меня. Моя стратегия всегда была такой: сначала я пашу, вкладываясь в людей и их знания, увольняю слабых специалистов и беру сильных, а потом начинаю отдыхать.

Часть III

Москва: по лестнице вверх

Глава 13

Проверка боем

Я переехала буквально за несколько дней: загрузила вещи в Opel и созвонилась с подругой детства моей мамы Еленой Дарзимановой, которая сыграла очень важную роль в моей жизни на тот момент. Так началась моя история в Москве.

Я заняла должность начальника группы по продажам кобрендовых карт. Если судить по грейдированию в банках, это было понижение, потому что начальник группы ниже, чем начальник отдела. Дополнительный риск состоял в том, что меня отправили в Москву не переводом, а через увольнение (те, кто работает в офисе, знают, что это такое). Меня ждал испытательный срок, как будто я новый сотрудник. Группа, которую я возглавила, была самой слабой из четырех на этом направлении. Но через две недели я уже вывела свой отдел на хорошие показатели. О том, как я это делала, какие секреты использовала в своей работе, я расскажу позже.

Уклад в московском коллективе банка кардинально отличался от того, что был в Воронеже. Когда в Москве ты приходишь в новый коллектив, то никому нет дела до тебя. А в Воронеже всем интересно: кто ты, откуда и как появился здесь. В Москве люди не тратят время на пустые разговоры, они приходят работать. Этот подход мне был по душе.

Некоторые не понимали моих методов работы с людьми, но результаты подтверждали правильность моих действий. У меня не было никакого времени на адаптацию. Я быстро вошла в коллектив, который меня хорошо встретил. Мне стало сразу понятно, что я нахожусь в своей стихии. Я поставила себе цель поскорее обзавестись собственным жильем и остаться жить в Москве.

Переезд стал для меня подарком судьбы, но я не понимала вообще, на что я иду. Меня поставили начальником группы с зарплатой 60 000 рублей. А в Воронеже у меня была зарплата около 50 000 рублей плюс премии. Но там был маленький город, а тут – мегаполис. Мне дали действующий отдел с группой из 55 человек. Куратор сказал, что предыдущую начальницу этого отдела он уволил, потому что группа была на самом последнем месте по показателям. Чтобы меня как-то воодушевить, куратор сказал, что в подразделении нет начальника управления и, поскольку он видит во мне хорошие задатки, я могу смело претендовать на эту должность, если выведу группу в лидеры.

Таким образом, передо мной встала двойная задача. С одной стороны, мне надо было влиться в коллектив действующих начальников групп, выстроить с ними какое-то позитивное взаимодействие, чтобы перенять у них то, что они знают. С другой – построить взаимоотношения так, чтобы в перспективе, когда я буду начальником управления, они воспринимали меня как своего руководителя. Третья задача, которую я поставила себе сама, – это решить, с кем я буду достигать показателей: с действующими сотрудниками или с новой командой.

В одной из книг я прочла интересную мысль о том, что новый начальник, придя в действующую команду, имеет в распоряжении только месяц, чтобы уволить или оставить сотрудников.

Когда мы приходим в новый отдел, вышестоящее руководство понимает, что ты новый руководитель и тебе нужно адаптироваться. Поэтому тебя временно не трогают, не предъявляют претензий к показателям. Но это неправильно. *Когда приходит новый руководитель, то,*

вместо того чтобы ответить себе на вопрос: «Я буду добиваться показателей с этой командой или наберу новую?», он спрашивает себя: «Как мне добиться хорошего результата?»

Но я считаю, что в первую очередь нужно определить, с кем именно ты будешь достигать результатов.

Я хорошо запомнила день знакомства с моими сотрудниками. Исполняющий обязанности начальника управления собрал 50 человек моей команды, чтобы представить нас друг другу. И вот мы сидим в переговорной комнате за огромным столом. И. о. начальника управления произносит торжественную речь о том, что я – их новый руководитель, что я такая классная и крутая, смогла выстроить хорошую систему продаж в своем городе, а теперь буду выводить их на новый уровень. Далее он передал слово мне. Конечно, все ждали от меня такой же торжественной речи о том, как нам будет здорово работать вместе и т. п.

Произнеся фразу «*Всем привет, я Евгения...*», я увидела на столе кипу белых листов и продолжила:

– Ребята, а вы видите эти листы? Возьмите по одному, и в правом верхнем углу пишите – такому-то начальнику, свою должность, ФИО и посередине листа: заявление без точки. Далее: «Прошу уволить меня по собственному желанию». Ставим точку. Расписываемся внизу, и не нужно ставить никаких дат.

В этот момент я смотрю на Андрея – исполняющего обязанности начальника управления – и вижу его огромные от удивления глаза. Он начал пинать меня под столом и что-то шептать. Я невозмутимо сказала:

– Ребята, кто не дописал, допишите. А мы с Андреем отойдем на пару секунд, а затем продолжим наше с вами знакомство.

Как только мы вышли, Андрей, взбешенный моим поступком, сказал:

– Ты что творишь?

А я ему спокойно отвечаю:

– Знаешь, мы сейчас поиграем в одну игру. Я вернусь обратно в комнату переговоров, и, если эти люди все листочки написали и сдали – значит, весь месяц от меня показателей не жди. Потому что я буду собеседовать каждого и убирать тех, кто меня не устроит. Но если мы сейчас с тобой зайдем и поднимется бунт, я тебе обещаю, что в первый же месяц мы станем лучшей командой, покажем отличные результаты.

На что он ответил:

– Мне говорили, конечно, что ты рисковая, но я не думал, что настолько.

Когда мы вернулись обратно, я не увидела ни одного листка с заявлением на моем столе. И спокойно спросила:

– Ребята, в чем дело? Стояла задача сдать мне свои листы. Почему их нет?

И тут одна из всей толпы начинает возмущаться:

– Вы не имеете права! Почему мы должны писать заявление на увольнение? Это противозаконно!

Все остальные начали ее тихонечко поддерживать. Чего я добилась?

Во-первых, я узнала, кто у них негласный лидер, а во-вторых, поняла, что сейчас мне ее нужно «затушить» так, чтобы все остальные перестали считать ее лидером, а стали понимать, что главная здесь я.

Я начала диалог, спросила, как ее зовут, какую должность она занимает, какие обязанности выполняет. Она занимала должность менеджера по продажам кобрендовых карт. Тогда я спросила, в каком количестве в этом месяце она должна была продать кобрендовые карты. Она начала отвечать, прерывая свои фразы паузами, пытаясь вспомнить количество. В итоге она сказала, что должна была продать около 80 кобрендовых карт. Далее я попросила назвать, какой у нее процент выполнения по продажам и спросила о зарплате. Выяснилось, что ее оклад

составляет 55 000 рублей плюс она получила всего 22 000 рублей премии, поскольку не выполнила план. У меня был листок с показателями по каждому сотруднику. Я спросила:

– А теперь у меня последний вопрос. Какой план у тебя в этом месяце? И какой у тебя факт выполнения плана?

Она назвала мне приблизительные данные, которые даже близко не сходились с теми, что были у меня. Тогда я обратилась к остальным сотрудникам:

– Ребята, я вам очень благодарна за то, что вы не сдали свои заявления на увольнение. Это большой плюс. Когда я знакомлюсь с новым коллективом, то всегда задаю себе вопрос: «Буду я работать с этой командой или наберу новых людей?» Поскольку вы не сдали свои листочки, значит, дорожите своей работой. Вы говорите, что я нарушаю ваши права, заставляю писать заявления на увольнение без дат и могу в любой момент вас уволить, и это будет неправомерно. А теперь скажите, пожалуйста, нормально ли то, что человек, занимающий должность менеджера по продажам кобрендовых карт, не знает свои плановые показатели и факт их выполнения? Вы – на самом последнем месте среди групп по продажам, вы – самая слабая команда. При этом получается, что у вас зарплата больше, чем у меня – руководителя, который должен за вас отвечать и вытаскивать из этого болота. Вы говорите, что хотите здесь работать? Но вы не цените эту работу. Докажите мне, что вы хотите быть сотрудниками «Альфа-Банка», что вы хотите зарабатывать оклад и премию. За что банк вам должен платить деньги? Вы считаете правильным требовать этого от банка? Но если вы не выполняете свою работу, это требование не правомерно. Все должно быть честному. Вы зарабатываете тогда, когда выполняете свои плановые показатели.

Конечно, до этого совещания я изучила мотивационную схему, показатели сотрудников и их заработные платы. И пришла к выводу о том, что мотивация сотрудников – в корне неверная. У меня было подготовлено предложение о том, как изменить систему мотивации: премию сотрудники должны были получать только в том случае, если выполнили 100 % плана. Таким образом, у меня заранее было подготовлено предложение, и я понимала, что оно будет согласовано, потому что, во-первых, для банка это выгодно, а во-вторых, это реально могло сработать.

Я так и сказала своим подчиненным:

– Если вы считаете себя слабыми сотрудниками, то ищите работу полегче. И если вы рассчитываете на то, что я вам заплачу премию, которую вы получали в предыдущие разы за невыполненный план, то глубоко ошибаетесь. Такого не будет. Я напишу ходатайство о том, чтобы моей команде выплачивали премии только в том случае, если мы выполним план на 100 %.

И продолжила:

– Если вы хотите, чтобы я научила вас продавать, вы должны следовать моим указаниям, и больше ничего не требуется.

Вот таким «позитивным» настроем я всех зарядила, и мы разошлись по домам. Конечно же, на следующий день обсуждение продолжились. Люди исказили историю так, как им было угодно. Я помню следующие совещания, на которых мы собирались с другими руководителями. Во время этих собраний они спрашивали у сотрудников, какова причина плохих показателей. Ответ был такой:

– Ну вот, у людей не хватает мотивации, они чувствуют себя не сотрудниками «Альфа-Банка», поскольку одни работают в «Пятерочках», другие в «Каруселях». То есть они себя чувствуют больше сотрудниками этих магазинов.

Руководители предлагали тим-билдинг, чтобы поднять командный дух. Я слушала все это, а внутри был протест. В моем восприятии это было пустой тратой времени и денег. Я считала, что здесь не командный дух надо поднимать, а давать волшебные пинки, чтобы люди начали нормально работать.

Вот, например, сотрудник Вася, который является студентом последнего курса на заочке, занимает должность агента по продажам кобрендовых карт. Его оклад составляет 55 000 рублей, и если он выполняет план на 50 %, то получает сверху еще 20 000 рублей. Вопрос: *зачем ему напрягаться? О каком командном духе вы говорите? Он и так получает 70 000 рублей.*

Я на всех совещаниях протестовала и говорила:

– Я уже неделю езжу по точкам, смотрю, как они работают. Я видела, как они стоят на одном месте где-нибудь у стойки с журналами и читают, вместо того чтобы заниматься продажами. Наши сотрудники не работают так, как надо. Они боятся подходить к другим людям. А как может человек, который работает на этой должности три месяца, бояться общения с другими людьми? Значит, он это делает очень редко. А почему так происходит? Потому что он не умеет этого делать, его никто не научил. Я реально брала их за руку и вместе с ними подходила к людям, чтобы показать, как нужно общаться. Посмотрите на скрипты, которые у вас написаны. Что это вообще? Кому мы пытаемся с такими скриптами что-то продать?

Скрипты – это была отдельная тема. Понятно, что перед совещанием я их изучила. Они были написаны в стиле *«вы получите 30 баллов, где каждый балл стоит 25 рублей»*. То есть подразумевалось, что человек должен сам в голове просчитать, умножить и понять, что ему это даст. Фразы, которые были прописаны, тяжело воспринимались. Я переделала скрипты для своих сотрудников и стала их тестировать. Каждому показывала на практике, как это должно работать.

Как это сказалось на работе? Во-первых, я стала помощником для своих сотрудников, и они увидели, что их не только контролируют, но дают работающие инструменты для того, чтобы лучше продавать. Во-вторых, я создала новые правила, по которым сотрудники ежедневно должны были скидывать мне планы-факты с информацией о том, сколько у них всего собрано анкет, сколько согласовано заявок, какой процент плана на сегодняшний день выполнен. Конечно, я могла делать эти выгрузки каждый день, но мне было нужно, чтобы сотрудники ежедневно сами видели всю картину.

На первом же совещании я озвучила свои амбициозные планы по показателям в конце недели. Конечно, кто-то надо мной подсмеивался, кто-то удивлялся, кто-то думал, что я преувеличиваю.

Но я реально знала, что мы сделаем больше, и впоследствии это подтверждалось. А все потому, что я занималась работой с людьми.

Естественно, я никому не говорила о том, что создаю новые скрипты и обучаю своих сотрудников. К тому моменту я уже выявила все отклонения и знала, как улучшить работу подразделения. Я понимала, что половину тех точек, которые были открыты в гипермаркетах, нужно было закрывать в связи с очень низкой проходимостью. Что я сделала, чтобы улучшить эти показатели? У меня было порядка 30 точек, но из них только 10 таких, где реально можно вести продажи, потому что эти магазины территориально выгодно расположены.

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.