

РАЗМИК ХАЧАТРЯН



[10] ЖИЗНЕННЫХ ПРАВИЛ
УСПЕШНОГО СОТРУДНИКА,
или как сделать карьеру!

Размик Хачатрян
10 Жизненных правил Успешного
сотрудника, или как сделать Карьеру!

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11641592

Аннотация

Многие хотят знать: «Как стать лидером?», «Как стать эффективным руководителем?», «Как правильно ставить задачи, чтобы их выполняли?», «Как управлять людьми?». Я же считаю, что люди сами должны знать эти правила. Они должны знать, как быть эффективными, даже, не побоюсь этого слова, как стать лучшими сотрудниками. Этому должны учить в вузах. Только так можно сделать карьеру и стать руководителем. Если вы себя относите к таким людям, значит, эта книга для вас. Если же вы уже достигли руководящей позиции, и вам приходится объяснять своим сотрудникам, чего вы хотите от них в работе; если вы тратите много времени, структурируя основные правила и ценности, соблюдение которых ждете от своих сотрудников, – то эта книга также для вас. Сэкономьте свое время. Ознакомьте своих сотрудников с основными ценностями и правилами, сформулированными в книге. И уверен, что после этого ваши сотрудники начнут работать гораздо лучше. Пришло время прививать культуру идеального подчиненного – супер сотрудника. На мой взгляд, это принесет не меньше пользы российским компаниям и экономике в целом, чем обучение руководителей. Все смогут добиться большего, когда каждый сотрудник станет эффективнее.

От автора

Эту книжку я решил написать, находясь в поисках тех истин, правил, законов и привычек, которые нужны были мне, чтобы добиться успеха на работе и получить очередное повышение по карьерной лестнице.

Помню, как на тренинге (которых у меня было много) попросил спикера порекомендовать книги, которые помогли бы правильно позиционировать себя перед руководителями, коллегами и смежными подразделениями.

Я хотел быть лучшим! Я хотел быть первым!

Бизнес-тренер ответил, что не знает такой литературы. Он перечислил, что необходимо изучить, чтобы добиться успеха. Рассказал, как важно владеть навыками переговоров, в том числе сложных, рекомендовал стать профессионалом в области этики, риторики. Указал на издания, развивающие лидерство, эффективность, память, логику, обучающие тайм-менеджменту. Одним словом, назвал всё, что нужно знать любому руководителю и работнику. Но конкретики – как стать лучшим? – я от него так и не услышал.

Тогда у меня возникла идея самому написать такую книгу, которая давала бы людям практические знания.

Каждый из нас частенько ловил себя на том, что не знает, что нужно сделать, чтобы добиться уважения в глазах своего руководителя. Я отвечаю на этот вопрос. И постараюсь привести как можно больше примеров из реальной жизни, чтобы вам не было скучно и вы лучше понимали, о чем идет речь. Я расскажу о том, каким нужно быть, чтобы стать лучше всех и сделать головокружительную карьеру.

Давайте договоримся, дорогие читатели! Выписывайте себе в блокнот правила, привычки и мысли, которые покажутся вам важными. Желательно именно на бумагу – это позволит лучше запомнить материал. Потом, безусловно, вы сможете перенести информацию на электронный носитель. А также распечатать всё самое ценное для себя, чтобы постоянно иметь под рукой.

Я же, со своей стороны, буду подчеркивать те правила, на которые нужно обратить особое внимание. Те правила, соблюдение которых вам точно поможет. Читайте одно правило в день и старайтесь применить его в течение ближайших 24-х часов, чтобы усвоить и чтобы оно вошло у вас в привычку.

Дорогие читатели, хочу также сказать, что ничто из того, что вы здесь прочтете, я не придумал и не открыл. У меня нет ученой степени по психологии или социологии. Практически все знания, которыми я делюсь в книге, получены на тренингах, при чтении книг и приобретены в процессе работы.

Спасибо моим родителям, братьям и сестрам, семье, друзьям, учителям, коллегам, подчиненным и руководителям. Спасибо врагам и недругам. Все вы помогли мне получить необходимые знания и бесценный жизненный опыт.

Введение

Мои размышления об эффективном и успешном бизнесе часто приводят меня к желанию выяснить: «Как это делают другие?», «Как это делают лучшие?», «Как это делают в других странах?».

Как говорится, велосипед не изобретешь. Его, как и всё лучшее, уже давно изобрели.

Так вот, посмотрите на опыт Японии, Европы, США и других развитых стран. Не знаю, как вы, дорогие читатели, но я уже давно сделал вывод, что там – другая культура.

И среди ценностей этой культуры особняком стоит *культура сотрудников и подчиненных*. Согласитесь: невозможно, чтобы все были начальниками, ведь кому-то надо успешно выполнять задачи, поставленные лидерами компании.

Пришло время прививать *культуру идеального подчиненного – супер сотрудника*. На мой взгляд, это принесет не меньше пользы российским компаниям и экономике в целом, чем обучение руководителей. Все смогут добиться большего, когда каждый сотрудник станет эффективнее. Когда будет привита культура идеального сотрудника.

Давайте взглянем на корень проблемы. Проблема не в том, что руководители некомпетентны, а в том, что подчиненные плохо выполняют свою работу. В этой книге я постарался обозначить те ценности и правила, соблюдая которые каждый из нас начнет работать лучше.

Часто бывает, что руководитель – одновременно чей-то подчиненный. Глава отдела подчиняется главе департамента. Тот, в свою очередь, главе компании. Последний – акционерам. Если брать шире – все мы служим (подчиняемся) обществу. То есть всегда есть кто-то, кто оценивает нашу работу, ставит нам задачи и ждет от нас их эффективного выполнения. Мы всегда работаем на кого-то, даже если работаем на себя. Мы хотим оправдать надежды наших друзей, родителей, жен, мужей и детей.

Здесь я не буду учить вас манипуляциям или хитрым заговорам. Даже не поделюсь «секретом», как идти ради достижения желаемого по головам. Потому что уверен: любая нечестная игра рано или поздно раскроется и выйдет боком. Куда эффективнее выполнять свой долг честно, открыто и быть в своем деле лучшим. Тогда вас не осудят за нарушение закона, этических норм, правил и стандартов. И именно тогда вы точно добьетесь той цели, к которой стремитесь.

Книга основана на моем личном опыте. Я расскажу о своих взглядах. Важно чтобы хорошо выполняли свою работу не только наши подчиненные, но и мы сами. Насколько мы эффективны и соответствуем ожиданиям своего начальства?

Дорогие читатели, возможно, я что-то упустил. Возможно, не отметил именно то, что важно вам. Так может быть. Но принципы, изложенные в этой книге, точно сделают вас лучше. Они вас никогда не подведут и обязательно помогут.

Многие хотят знать: «Как стать лидером?», «Как стать эффективным руководителем?», «Как правильно ставить задачи, чтобы их выполняли?», «Как управлять людьми?».

Я же считаю, что люди сами должны знать эти правила. Они должны знать, как быть эффективными, даже, не побоюсь этого слова, как стать *лучшими* сотрудниками. Этому должны учить в вузах. Только так можно сделать карьеру и стать руководителем.

Если вы себя относите к таким людям, значит, эта книга для вас.

Если же вы уже достигли руководящей позиции, и вам приходится объяснять своим сотрудникам, чего вы хотите от них в работе; если вы тратите много времени, структурируя основные правила и ценности, соблюдение которых ждете от своих сотрудников, – то эта книга также для вас.

Сэкономьте свое время. Ознакомьте своих сотрудников с основными ценностями и правилами, сформулированными в книге. И уверен, что после этого ваши сотрудники начнут работать гораздо лучше.

Правило 1. Наши руководители могут быть неэффективными, при этом они ждут эффективности от нас

Руководители хотят, чтобы мы были мотивированными, понимали задачи, выполняли их в срок, не просили больше денег и всё время были довольными. Они хотят, чтобы мы были эффективными.

Каждый руководитель совершенствует свои навыки, ищет школу для повышения квалификации, нанимает супер сотрудников отдела кадров, набирает лучшую команду на рынке, тратит огромные деньги на подготовку кадров и многое другое ради одной простой цели. Ради того, чтобы его подчиненные были эффективными.

Того же хотят и все сотрудники любой компании.

Но мы привыкли считать, что эффективность сотрудников – это заслуга исключительно их руководителя. Я с этим соглашусь, если мы говорим об эффективности команды. Я с этим соглашусь, если мы говорим об эффективности компании. Но при этом не надо думать, что сотрудник сам по себе не может быть эффективным. Каждый сотрудник решает свою конкретную задачу, за выполнение которой отвечает только он.

Какой бы замечательной ни была футбольная команда в целом, каждый футболист должен быть замечательным сам по себе. Ведь когда нападающий выходит один на один с вратарем, он должен забить гол. И никто не будет вспоминать, какой хороший у данной команды капитан или тренер. Нападающий должен показать отличный результат вне зависимости от того, слаженно или нет играет вся команда. И его цена как игрока будет зависеть от его же навыков игры, от того, насколько хорошо он умеет интегрироваться в команду. Тренер может быть не лучшим в мире, он может быть не лучшим вообще. Но игрок должен быть лучшим. Только так можно стать первым.

То же самое и на работе. Неважно, какой у вас начальник. Вы всегда должны быть лучшим.

Уверен, вы меня понимаете, поскольку и вам когда-то приходилось работать с некомпетентным начальником. В таких случаях многие сдаются и перестают быть «лучшим футболистом». Но вперед идет только тот, кто не сдался и старался работать, как «мировые чемпионы».

У меня тоже есть такая история. В какой-то период моим руководителем был человек, который не знал, как нужно руководить. Его на эту должность назначили потому, что он на предыдущем месте хорошо продавал продукцию компании вместе со своим отделом из пяти человек. Навыки руководителя для отдела продаж из пяти человек не так уж нужны, если начальник сам хорошо умеет продавать. Привлек крупного клиента – и отдал на реализацию своим подчиненным. Либо организовал процесс так, чтобы его сотрудники занимались всякой грязной работой, холодными звонками, а сам приходил на готовенькое и закрывал сделку. Сотрудников своих периодически менял, так как не мог создать успешную команду. Но в целом его отдел хорошо работал, и человеком этим были довольны.

Так вот, его назначили руководить нами. Он с нами обращался, как со своими предыдущими работниками. Текучка была очень большая. Крики и угрозы в свой адрес слышали все. Увольнением грозили как минимум раз в неделю. У этого руководителя был такой стиль работы.

Такая обстановка отнюдь не повышала эффективность сотрудников. Я целыми днями ломал голову: «Как себя вести?», «Как не попасть под увольнение?». Искал разные подходы. Очень часто срывался. Не мог выстроить нормальную коммуникацию со своими коллегами и начальством. Задачи прилетали с очень абсурдными формулировками, без сроков и целей. Копай не знаю что, не знаю зачем, непонятно как долго. Копай, потому что ты должен копать.

Я тогда понял, как мало знаю о работе по найму. И начал искать ответы. Ответы на многие вопросы. Но одно мне было ясно. Я не должен ограничивать свой круг возможностей, навыков и свою эффективность компетенциями своего руководителя. В итоге в нашей команде остались четверо из четырнадцати. Как и следовало ожидать, этого руководителя тоже уволили. Но я и некоторые мои друзья остались. Мы старались делать свою работу, как чемпионы. Не всегда получалось, но это было нашей целью. И тогда я убедился, что самое важное – это моя эффективность, даже если мой руководитель не компетентен.

Независимо от того, каковы наши руководители, нам обязательно нужно быть эффективными. Неважно, как они ставят нам задачи, как мотивируют и общаются. Они могут допустить управленческие ошибки, просчеты в задачах и сроках.

В тот самый момент, когда нас нанимают на работу, от нас требуют эффективности. Очень часто начальников не выбирают. Но каждый сотрудник всегда выбирает: работать хорошо или плохо. Ленимся или стараться. Опоздать на работу или прийти раньше всех. Быть лучшим в своем деле или пусть идет, как идет. Это наш выбор.

И я выбираю быть первым, быть победителем и получать «золотые медали»!

Правило 2. Наша эффективность и наш успех зависят только от нас самих

Посмотрите на выдающихся людей. Посмотрите на самых богатых людей. Разве кто-то из них пытался жить в рамках тех правил и ограничений, которые им навязывало общество?

Нет. Каждый из них отвергал все ограничения и шел вперед, с каждым шагом увеличивая свою эффективность. С каждым шагом старался создать лучшую команду. Нанимал себе людей и говорил: «Не живите ограничениями и дайте мне эффективный способ решения задач».

Я призываю следовать их примеру и быть успешными. Не смотреть на других и не смотреть на ограничения. Если вас принуждают своими правилами быть неэффективными, это не значит, что вы должны быть такими. Это значит, что они не знают, как вы можете быть более продуктивным. Поверьте, это единственный способ идти вперед.

Вам надо постоянно переходить от руководителя к руководителю в поисках лучшего и наиболее эффективного? Нет, вы должны сами работать над своим успехом, работая в любой команде и при любых сложностях. Мы знаем, что нам нужно быть эффективным несмотря ни на что. Это ведь, в первую очередь, в наших интересах. Наша зарплата и карьера напрямую зависят от этого.

Только лучшие идут вперед, и только лучшие добиваются успехов. И поэтому, прежде всего, от себя надо требовать быть успешным и эффективным. Я считаю, что успех не бывает без эффективности. Мы должны быть эффективными, не взирая ни на что. Несмотря на наших любимых или нелюбимых руководителей.

Поймите меня правильно. Я не пытаюсь оправдать некомпетентного руководителя или взвалить на подчиненного весь груз ответственности. Я лишь говорю, что каждый из нас должен исходить из того, что наша жизнь и наши успехи зависят только от нас самих, при любом состоянии внешней среды. Плохой или хороший руководитель – в данном случае это внешняя среда.

Мы должны понимать, что все мы родились голыми, голодными и плачущими. Но то, как мы пройдем свой жизненный путь и чего добьемся, – зависит, в первую очередь, от нас самих. Поэтому мы должны исходить в первую очередь из того, что внешняя среда может быть любой.

Как правило, у нас сложнее всё получается, когда внешняя среда неблагоприятная. И чаще всего происходит так, что нам самым приходится разбираться со своими вопросами и задачами. Редко, когда нам помогают. А ведь нам хочется заработать больше денег, приобрести брендовую одежду, жить в построенном по собственному замыслу доме. Кому-то хочется ездить на хорошей машине. А еще мы хотим быть в числе лучших на своей работе.

Давайте договоримся, что на работе наша эффективность и наш успех зависят только от нас самих. Не от нашего руководителя, не от смежных подразделений, не от уровня оклада или системы бонусов, не от наличия проблем в семье или вакансий среди подчиненных. Наш успех не зависит от качества работы программного обеспечения, от кризиса в стране, от погоды на улице.

Наш успех зависит только от нас самих.

Как только мы допускаем, что причиной неудач были действия другого человека, в этот самый миг мы отдаем себя в рабство. Мы теряем свой суверенитет, свою свободу и право на жизнь.

Каждый отвечает сам за себя и сам добивается успеха. Только так, и никак иначе. *Наша эффективность и наш успех зависят только от нас самих.*

Правило 3. Нужно быть эффективнее и успешнее по сравнению с другими, а не по отношению к плановым показателям

Дорогие читатели, вы, наверное, уже не раз мысленно сделали мне замечание. Мы с вами не договорились о том, что считать эффективностью и что считать успехом.

Думаю, вы со мной согласитесь, что и эффективность, и успех – понятия относительные. То есть эффективным и успешным можно быть по сравнению с кем-то или чем-то.

Википедия говорит: «Эффективность (лат. *efficientia*) – это продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели», «Успех – это достижение поставленных целей в задуманном деле, положительный результат чего-либо, общественное признание чего-либо или кого-либо».

Исходя из определений, понятно, что эффективность измеряется, а успех # нет. Успех – понятие больше эмоциональное и субъективное. В то же время и эффективность, и успех – это понятия, используемые для сравнения людей друг с другом. К примеру, кто из двух братьев более успешен в жизни? Кто из двух сотрудников более эффективен при продажах продукции организации?

Учитывая, что эффективность измеряется, вы со мной согласитесь, что в каждой организации есть некая минимальная эффективность, которой должны соответствовать сотрудники и руководители. При том, что не ставится задача быть успешным, каждого оценивают, насколько он успешен.

Уверен, вы со мной согласитесь, что признак успешности применяется, как правило, в тех областях, где невозможно измерить эффективность. То есть если нельзя измерить, то можно почувствовать, обратиться к интуиции и субъективной оценке результата того или иного сотрудника.

Я достаточно долго размышлял над тем, насколько эффективным и успешным должен быть в глазах своего руководителя, чтобы он был доволен мной. Я всегда занимался продажами. Поэтому, мой результат можно было оценить в цифрах. Это, с одной стороны, упрощало мою задачу, но, с другой стороны, так же и усложняло.

Не секрет, что любой сотрудник или руководитель в продажах имеет плановые показатели, которые нужно сделать. И, на первый взгляд, может показаться, что вот оно, решение: сделал план – и ты эффективен и успешен. Однако, кроме тебя, есть еще десяток других сотрудников, которые тоже сделали план. И тогда это не означает, что ты настолько эффективен или успешен. Надо сравнить!

Может быть и так, что ты вместе с девяноста пятью процентами сотрудников не сделал плановое задание. Но это не означает, что ты неэффективен. Надо сравнить твой результат с остальными.

Поэтому я для себя решил, что эффективность и успех своих сотрудников буду оценивать, только сравнивая их друг с другом.

Лучшие 5 % результата

Худшие 5 % результата

Выполнил плановые показатели

Очень эффективен

Неэффективен

Не выполнил плановые показатели

Эффективен

Абсолютно неэффективен

Одним словом, *будьте первыми*. Соревнуйтесь с остальными. Соревнуйтесь с коллегами, другими компаниями, рынком.

Однако не стоит забывать и о планах. Ведь что такое план? Это та цель, которую ставит перед собой организация. Достигая этой цели, организация выходит на необходимый минимальный уровень финансовых показателей. Поэтому выполнение планов важно для вашего руководства.

Если вы первый, то вы – молодец. Если вы первый и еще и плановые показатели выполнили, то вы – большой молодец.

Необходимо быть первым среди выполнивших план, а не первым среди не выполнивших. И ключевое слово, которое не подвергается сомнению, – это быть *первым!*

Как стать первым? Читайте в книге. Я вам расскажу о жизненных правилах успешного сотрудника. Благодаря этим правилам, вы будете вести себя более эффективнее и успешнее, чем остальные ваши коллеги.

Правило 4. Делайте больше, чем надо

Это правило я узнал от очень уважаемого мною человека. Действительно, прямо в яблочко. Посмотрите, как закаляется сталь. Посмотрите, как закаляются чемпионы. Что нужно сделать, чтобы расти? Ответ прост. Сделать максимум и больше.

Каждый раз, когда мой сын спрашивает, сколько раз отжиматься, я говорю: «Отжимайся столько, сколько сможешь, и плюс еще один раз».

Представьте на секунду, сколько существует вещей, которые, по вашему мнению, вы делаете хорошо. А теперь сделайте их чуть лучше. И вот так каждый раз, по каждому вопросу, по каждой задаче и по каждому вызову.

Делаем максимум и чуть лучше. Это единственный способ достичь идеала. Каждый раз подвергать сомнению результат, даже если вам кажется, что он идеальный, # и делать чуть лучше. Это должно быть вашим правилом. Это должно быть принципом жизни. Татуировкой на руке, если хотите. С каждым разом всё лучше и лучше.

Я вам скажу даже больше. Делать больше, чем надо, – это принцип любого лидера и любого выдающегося человека. Но всё начинается с детства, с начала жизни, с начала карьеры. Чем раньше вы введете этот принцип в свой разум, тем быстрее добьетесь своей цели. Нет совершенства, и нет идеала. Каждый раз мы подвергаем сомнению то лучшее, что удалось сделать, и пытаемся сделать чуть лучше. И так до бесконечности.

Как только вы говорите себе, что довольны, тут же подумайте: «Как можно сделать лучше?». Как можно превзойти уже достигнутые высокие результаты и пойти на мировой рекорд? Сделать так, как не делал еще никто. Подняться еще выше и еще быстрее. Это не должно быть фобией. Это должно быть правилом жизни. Не останавливаться на достигнутом и делать больше, чем надо.

И давайте посмотрим на этот принцип шире. Что значит «делать больше»? Делайте то, чего вы не делали раньше. Делайте то, чего вы не умели делать раньше. Научитесь делать хорошие презентации, научитесь выступать на публике, научитесь писать правиль-

ные письма. Делайте то, что надо делать вашим руководителям. Делайте больше, чем вас просят. Вникайте и развивайте те компетенции, в которых вы, по вашему мнению, проигрываете своему руководителю. Делайте больше, чем надо. Изучите тайм-менеджмент, займитесь любимым спортом, научитесь стрелять, соберите коллекцию монет, напишите книгу, снимите кино.

Делайте больше!

Каждый новый навык развивает вас и делает лучше. Направляйте свою энергию в правильное русло, займитесь любимым делом. Делайте то, чему всегда хотели научиться.

На первый взгляд может показаться, что легко говорить, но именно так я и начал писать эту книгу. В какой-то момент осознал, что мне необходимо развиваться в других областях. Надо больше компетенций, знаний и навыков. Для меня это еще одна покоренная высота. Еще один навык. Это то, что я делаю впервые. Конечно, свои жизненные правила я много раз обсуждал со своими сотрудниками и руководителями. Но написать книгу? Полгода назад я бы не поверил тому, кто сказал бы, что я это сделаю. Но ведь сделал.

Не ограничивайте себя. Идите дальше. Дошли до одной точки # делайте еще шаг. Один шаг – это несложно. Но так создается и постигается совершенство. Вникайте в детали. Обращайте внимание на каждую мелочь, каждую букву и знаки препинания.

Вспомните свои тренировки. Каждый раз вы пытались сделать больше. И у вас это получалось. Без этого – нет развития. Без этого – нет успеха, нет побед. Побеждайте прежде всего себя. Побеждайте каждый раз. Каждый раз бросайте себе вызов – сделать больше. Сделать больше, или начать что-то новое.

Не останавливайтесь. Жизнь – это движение. Только выше, только лучше, только больше!

Правило 5. Будьте на уровень выше: ставьте себя на место своего руководителя

Очень важное правило, которое заставляет делать многое, чего иначе вы бы никогда не сделали.

Будьте своим руководителем. Посмотрите на свою работу его глазами. Начните думать, как он. Оцените свою работу, как он. Поставьте себе приоритеты так, как поставил бы он. Что важнее для вашего руководителя? Объем продаж или прибыль? Что в первую очередь должно быть отражено в вашей презентации? Каким образом ваш руководитель хочет, чтобы вы сделали данную работу?

Каждый раз, когда я пишу кому-то служебное письмо, прежде, чем отправить, думаю: «А если это письмо каким-то образом дойдет до моего руководителя или до президента компании? Они поддержат меня? Они не вызовут меня и не спросят, что я делаю такое?».

Или у вас имеется кандидат на определенную вакансию. Кандидат не идеальный, есть зоны роста, но в целом подходит. Но вы сомневаетесь. Брать его или нет? Так вот, сделайте, как я. Поставьте себя на место своего руководителя и подумайте, какое он принял бы решение.

Таких примеров может быть очень много.

Самое быстрое свое повышение я получил в начале карьеры. Я пришел стажером, через месяц получил должность операциониста, а потом через полтора года стал управляющим офиса банка. Секрет прост. Этот секрет отличал меня от многих коллег. Всё это время я мыслил и работал, как руководитель офиса. Я думал, как мой начальник. Поэтому я был лоялен, я понимал обоснованность каждого своего действия, я был результативен.

Тогда у меня были коллеги, которые руководствовались своими личными интересами. Могли выдать кредит клиенту, которому лучше было не выдавать. Я же, работая с каждым клиентом, пытался сделать кросс-продажи на другие услуги. В крайнем случае, работал на

имидж. Регулярно заходил к начальнику с разными предложениями. Да, были и ошибки, так как опыта не хватало. Но мои ошибки были вызваны тем, что я хотел добиться еще больших результатов. Мне их прощали и корректировали мои действия. Я мыслил, как мой руководитель. Я был, как руководитель. У меня были его ценности, его цели и его принципы.

Еще тогда мне стало ясно, что, с самого начала пользуясь данным принципом принятия решений, я бы очень серьезно облегчил себе работу. Если бы я сразу поставил себя на место своего руководителя, а еще лучше – на место руководителя своего руководителя, и постарался принимать решения, исходя из их приоритетов и ценностей, над многими вопросами не пришлось бы так долго работать, пытаясь найти компромиссное решение.

Очень часто бывает так, что мы не можем принять правильное решение и идем к своему руководителю за советом. Я считаю, что мы ленимся и могли бы поставить себя на его место и самостоятельно принять решение. В конечном итоге, нас бы похвалили за отличную работу. А так мы лишний раз показываем, что пока не готовы самостоятельно решать все вопросы.

Ставьте себя на уровень выше, ставьте себя на место своего руководителя, # и многое станет для вас детской игрой. Многие вопросы отпадут, и меньше станет задач, над которыми надо думать. Я уверен в этом, потому что чем чаще я руководствуюсь в своей работе ценностями и взглядами своего руководителя, тем лучше у меня всё получается, тем эффективнее я становлюсь, тем более доволен моей работой остается руководитель.

Каждый раз, когда я объясняю своему сотруднику, какой работы жду от него, одним из четырех пунктов называю лояльность. Это очень важно. Для сотрудника лояльность – прежде всего, иметь ценности и цели, как его руководитель. Разделять его взгляды. Для этого надо ставить себя на его место и мыслить на уровень, а то и на два и три уровня выше.

Делайте это # и вы сразу же получите результат. Жизнь на работе в тот же миг начнет меняться в лучшую сторону.

Правило 6. Общайтесь со своим руководителем как можно больше

Я рассказал вам, как впервые стал руководителем. О том, что мыслил, как мой руководитель. Но всё началось с того, что я общался со своим руководителем очень часто и очень много.

Посмотрите, как часто ваши коллеги общаются со вашим руководителем? Будьте уверены, что первым из Вас получит повышение тот, кто больше всех с ним общается. Потому что теперь он лучше всех знает, как надо работать.

Вам необходимо знать, как думает ваш руководитель. Если вы усвоили предыдущий принцип, то мне нет необходимости убеждать вас в том, что надо больше говорить со своим руководителем. Поэтому я постараюсь в этой части книги раскрыть вам типы таких коммуникаций и общений, чтобы они не портили вам карьеру, а наоборот – помогали.

В первую очередь, необходимо понимать, что данное правило не идет вразрез с другими правилами, как, например, «не приходите с проблемой».

Представьте на секунду, что вы работаете не на компанию, а имеете собственный бизнес, и уровень вашего дохода зависит от удовлетворенности и мнений ваших клиентов. Так вот, в данном случае клиент, который покупает результат вашего труда, – это ваш руководитель. Поэтому вам просто жизненно необходимо знать его ценности, его предпочтения, сроки, которые он приемлет, на основании чего он отдает предпочтение тем или иным сотрудникам, и в целом # какие у него планы, цели и амбиции.

Вся эта информация вам необходима для эффективного выстраивания своей работы в рамках выполнения своих обязанностей. Если вы чего-то не будете знать, значит, где-то допустите ошибку, и вам об этом скажут. Значит, вам придется переделывать свою работу,

терять репутацию в глазах своего руководителя. А это очень важно. Поэтому, чтобы достичь своей цели, стать супер сотрудником и сделать карьеру, вам необходимо знать о своем руководителе все.

Приведу еще один пример из жизни: в начале своей карьеры, когда я впервые стал руководителем отделения банка, мне через три месяца после открытия офиса поставили задачу по продаже ипотечных кредитов. Клиентской базы у офиса не было. А планы стояли, как у всех офисов. Я, как всегда, из кожи вон лез, пытался выполнить план. Привлекал клиентов, но ничего не получалось. Мучился и не мог найти решения. Опыта, безусловно, не хватало. Цель моя была – стать первым. Стать лучшим управляющим. Пробовал разные варианты, и всё впустую.

И тут меня осенило.

Я пошел к директору департамента по ипотечному кредитованию банка. Захватил с собой список вопросов, на которые мне было крайне важно получить ответы. Я честно всё рассказал. Изложил проблемы. Но, в первую очередь, объяснил свою мотивацию и чего хочу добиться. Мы познакомились и беседовали около тридцати минут. Я получил основные данные. Узнал, как руководитель видит мою проблему. Каких клиентов хочет, чтобы я привлекал. Как можно решать нестандартные вопросы. Для начала мне этого было достаточно.

Самое главное – я наладил контакт не только с руководителем данного направления, но и впоследствии с его ключевыми сотрудниками. Если я чего-то не знал или возникала спорная ситуация с клиентом, я просто приходил, спрашивал, # и мне отвечали. Да, мы не стали друзьями. Но мне этого и не надо было. Я общался в рамках того функционала, который мне необходимо было развивать.

В итоге мой офис за несколько месяцев стал лучшим в сети по объемам выдаваемых ипотечных кредитов. Я набрал самый большой портфель ипотечных кредитов и получал хорошие бонусы. Был на хорошем счету у руководства. Меня ставили в пример. Одним словом, чтобы знать, как себя вести, какие ставить приоритеты и каким образом лучше всех выполнять свою работу, нужно как можно чаще общаться со своим руководителем, довести до его сведения свою точку зрения и понимать точку зрения начальника.

Берите данное правило на вооружение. Не надо навязываться по глупым вопросам и дискредитировать себя. Но если чего-то не знаете или сомневаетесь – поговорите. Обедайте вместе и обсуждайте ситуацию в организации. Это всё вам понадобится в процессе принятия правильного решения.

Я согласен, что руководители бывают разные. Бывают люди, к которым и с подарком на день рождения не зайдешь. Но я говорю о том, что делаю сам. О том, как налаживал отношения со своим руководителем много лет назад и как веду себя со своими подчиненными. Поверьте, это работает. И лучше добейтесь таких отношений, чтобы вы могли свободно общаться со своим руководителем.

Приведу еще один пример, но уже с точки зрения моего сотрудника. Вышел ко мне на работу новый сотрудник. Но он был принят не совсем по моему желанию. Одним словом, сотрудника оформили, не дав мне возможности оценить его компетенции и принять на себя ответственность за наем данного человека. Естественно, при таких обстоятельствах новому подчиненному я не совсем доверял. За успехи хвалил между делом, а в ошибки детально погружался. Где-то критиковал и не давал спуска. Ошибок при этом было больше, чем успехов.

Сотрудник, поработав со мной месяц, никакого результата не добился. И вот однажды этот замечательный человек начинает со мной беседу о том, что я слишком часто его критикую, что я порой придираюсь и так далее. Мы детально обсудили этот вопрос, и я убедил его, что все мои претензии обоснованы. Однако, в то же время человек честно признался, что ему очень некомфортно работать в таких условиях и что от моей постоянной критики падает

его производительность. Он попросил меня некоторое время не трогать его и дать свободу действий. А он, в свою очередь, пообещал за месяц увеличить свою производительность до требуемого уровня.

Я сразу же согласился: ведь критикой улучшить результат работы данного человека у меня не получилось. Я не перегибал палку. Просто человек был слишком эмоциональным, слишком близко принимал к сердцу мои слова. Одним словом, я перестал критиковать. И, наоборот, при каждом удобном случае подчеркивал его успехи. Через месяц он стал лучшим сотрудником. Впоследствии мы подружились, и я полагался на его мнение при решении важных задачах. Уровень моего доверия стал очень высоким. Но всего этого не было бы, если бы в один прекрасный день он не набрался бы смелости и не обсудил бы со мной честно все вопросы, которые его беспокоили.

Самое эффективное решение любой проблемы – обсудить ее со своим руководителем, и общаться как можно больше. Общаться всегда. Искать любую возможность для общения. Говорить о будущем. Говорить о ценностях. Говорить о видении. Говорить о правилах и запретах. Обсуждать приоритеты и концепции.

Правило 7. Всегда анализируйте свои результаты

Расскажу небольшую историю. В моей работе был период, когда я получил очередное повышение благодаря своему упорству и с позиции руководителя отделения перешел в головной офис. Чтобы вы понимали разницу, я немного расскажу об особенностях работы на данных должностях.

Когда вы работаете в сетевом подразделении, вам все звонят, к вам постоянно приезжают разные начальники, и каждый из них лоббирует свое направление, настаивая, чтобы оно стало для вас приоритетным. Демонстрируют вам результаты вашей деятельности и начинают показывать ваши проблемные зоны и сильные стороны. Начинают объяснять, что делать. Лучшие из них еще и помогают. Одним словом, остается только делать. Путь, по которому вам надо достичь своей цели, расписывают вплоть до каждого поворота и скорости движения.

Но всё стало иначе, когда я перешел в головной офис. Так случилось, что через месяц у меня поменялся руководитель, и в течение года я работал в условиях отсутствия заинтересованного во мне руководителя. Учить меня было некому, кроме моих друзей, которые помогали, когда я к ним обращался. Дай бог им здоровья.

Так вот, никто не объяснял, почему у меня что-то не получалось. Отчетности нормальной в банке не было. Я целыми днями пахал и пахал, и пахал. Зачастую не понимая, что именно у меня получается хорошо, а что плохо. Было очень тяжело. Пару раз чуть не уволили. Очень сложный период моей жизни: я приходил на работу, не зная, буду ли я там работать к вечеру.

В такой ситуации могут оказаться многие, и не все выходят победителями. Если бы я тогда знал то, что знаю сейчас, не было бы этих сложностей.

Через год в банке сменилось руководство. Новый руководитель в первую очередь внедрил детальную отчетность по всем важным направлениям. Цену этому я узнал позже, когда он вынудил нас погрузиться в каждую цифру и каждый показатель. Теперь без чьей-либо помощи я мог анализировать продажи каждого своего подразделения, за результаты работы которых отвечал.

Я анализировал, на каком этапе воронки продаж проваливались мои показатели. С какой конвертацией переходили мои клиенты из одной стадии в другую. Я ежедневно анализировал каждое подразделение и все их вместе. Я начал понимать сильные и слабые стороны своей работы.

Через короткое время я стал лучшим в отделе. Я мог отчитаться о своей работе, оперируя цифрами. У меня были ответы на все вопросы. Я погружался в детали настолько, насколько не делал никто. Высчитывал, к чему хочу прийти и как мне этого добиться. Там, где не хватало данных, создавал свою систему отчетности.

Невозможно собираться в долгую дорогу, если не анализировать путь, который предстоит. Нужно разделить дорогу на участки. Проанализировать время, необходимое для каждого из участков. Когда и где вы будете останавливаться на отдых, где будете заправляться и где обедать.

То же самое и в работе. Нужен анализ. Постоянный анализ. Только так вы сможете сделать свою работу качественно и в срок. Если хотите быть счастливым на работе и радовать свое руководство, то анализируйте свою работу каждый день и как можно детальнее. Вы должны знать детали лучше, чем кто-либо.

Запишите это правило в свой блокнот и не забывайте никогда. Всегда анализируйте свой результат.

Правило 8. Будьте уверены в себе, не оправдывайтесь

Это сложно – не оправдываться. Почему так происходит? Я расскажу об одной из коренных проблем.

Мы слишком часто волнуемся о том, что о нас подумают другие: родители и другие члены семьи, друзья, знакомые, коллеги. В том числе – что о нас подумают наши руководители. Мы думаем об этом так часто, что мнение других людей о нас становится определяющим в нашем поведении. Мы начинаем вести себя, оперируя не собственными ценностями, а мнением людей со стороны.

Это основная ошибка, которую допускает любой провалившийся сотрудник. В своих действиях он ориентируется на точку зрения других людей.

Особенно данное свойство, присущее, в общем-то, каждому, начинает проявляться в момент тяжелых переговоров с руководителем. Вы начинаете спорить и защищаться, потому что пытаетесь доказать, что вы хороший и правильный. Для вас важно, что о вас думает ваш руководитель. Это становится определяющим в вашем поведении.

Но это тупик. Это начало конца.

То, что думают о вас другие, не должно становиться причиной тех или иных ваших поступков. Вы никогда не сможете жить полноценно и сделать карьеру, если будете пытаться угождать чужому мнению. Это начало неправильной трансформации в работе.

Основой всего должны быть *ваши ценности, принципы, взгляды, интуиция и профессионализм.*

Вернемся к ситуации, когда ваш руководитель ругает вас. Я согласен, что в таких ситуациях всё ведет к тому, что руководитель обычно говорит о конкретных вещах, которые ему не нравятся. Я согласен, что весь диалог (чаще это можно назвать, скорее, монологом) отражает то, что думает о вас руководитель. И вам очень сложно в этой ситуации сделать паузу, разобраться и оперировать ценностями. Но это необходимо сделать!

Не переживайте о том, что о вас подумают. Лучше подумайте сами: какими целями и ценностями вы руководствовались, когда совершали данные действия? Объясните их своему руководителю. Начните с тех целей и ценностей, которые разделяет с вами ваш руководитель. И если вы при этом где-то ошиблись, то не зазорно и извиниться, а в дальнейшем не повторять подобные промахи.

Это и есть деловой подход. Ваш руководитель услышит вас, будет уважать. Потому что будет знать, что общается с умным, организованным и целеустремленным человеком. Не с

работником, которому ни до чего нет дела. Не с работником, который даже не удосужился вникнуть в вопрос.

Начните с того, чтобы внимательно оценивать причины, по которым вы принимаете свои решения. Это верный путь всегда правильно постоять за себя. Отстаивайте свои цели и ценности. Будьте проактивны!!!

Представьте ситуацию: когда ваш ребенок вместо того, чтобы стараться получить образование в школе и научиться математике и другим предметам, будет стараться получать хорошие оценки. Или еще хуже – будет стараться делать так, чтобы у вас было о нем хорошее мнение. Согласитесь, что можно не учиться, не знать предмет и получать хорошие оценки. Для этого есть много всяких хитростей. Начиная со списывания заданий и заканчивая манипуляциями с учителем. Или можно не знать предмет, получать двойки, но преподнести это родителям так, словно виноват в этом учитель, а не ребенок.

Такая же история и с работой. Нужно видеть и делать суть работы. Добиваться целей поставленных задач, а не находить причины, почему это невозможно сделать. Тогда у вас не будет причин оправдываться. У вас мысли будут по-другому работать. Вы будете обсуждать работу, а не причины. Вы не будете переживать, что о вас думают, соответственно, не будете переживать вообще. Как следствие – не будете выглядеть неуверенным.

Это существенная разница в работе и подходе. Делайте свое дело наилучшим образом. И неважно, что о вас подумают. Ваш результат скажет за вас всё. Будьте уверены в себе, не оправдывайтесь!

Правило 9. Приходите с решением, а не с проблемой

Вы, наверное, сейчас подумаете: «Ну, вот опять... Что тут нового? Я это знаю уже давно. Нашли правило, которого необходимо придерживаться!».

Но я и сам всегда считал, что придерживаюсь этого правила. Однако, как оказалось, не всегда. Очень часто получается так, что, приняв какую-то проблему и не находя решения, мы первым делом бежим к своему руководителю и начинаем рассказывать, как всё плохо.

Вот пример из жизни: в головном офисе запускают новый продукт для клиента. Выяснилось, что не проконтролировали все нюансы и ошибки программного обеспечения. Не заметили, что у клиентов могут возникнуть проблемы. А вы, работая с клиентами в сетевом подразделении, принесли эту проблему своему руководителю – управляющему офиса продаж, чтобы тот точно так же передал проблему выше. О такой ситуации обычно говорят: «Передали „обезьяну“».

И что же получается? Тема важная, на кону интересы клиента. Проблема возникла по вине головного офиса. А с головным офисом лучше всего общается ваш руководитель. На первый взгляд, всё указывает на то, что нужно обратиться к своему руководителю, передать проблему ему и начать заниматься своим делом. Вы провели такую важную работу: нашли ошибку в системе. Казалось бы, чего еще? Вам должны за это сказать спасибо. Выдать грамоту за внимательность. Ведь никто не заметил проблему, а вы заметили.

Но вдруг оказывается, что у вашего управляющего, как и у вас, есть очень много важных дел. И, при всем уважении к вашим благим намерениям, вы действительно пришли *с проблемой*. Решение, что необходимо позвонить в головной офис и подключить их к проблеме, – это не решение. Это проблема для вашего руководителя. Поэтому и говорят: «Не приходите с проблемой, а приходите с решением».

Давайте же рассмотрим, как в данном случае можно было бы прийти к руководителю с решением? Прежде чем пойти и рассказать своему руководителю обо всех сложностях, возникших у клиента из-за действий головного офиса, надо было позвонить в головной офис, представиться, найти ответственного сотрудника, разъяснить ситуацию. Здесь важно при-

соединить сотрудника головного офиса к возникшей проблеме, чтобы он принял на себя ответственность. Тогда вопросы будут решаться гораздо быстрее и эффективнее.

Одним словом, благодаря вашим уникальным навыкам коммуникаций, вы вместе с сотрудником из головного офиса найдете способ решения проблемы. А далее могут быть несколько вариантов: либо головной офис возьмет на себя всю работу по устранению проблемы; либо вам нужно будет подготовить какой-то документ (служебную записку, заявку и пр.), на основании которого начнут решать проблему; либо под чутким руководством головного офиса вы решите проблему у себя на месте.

После того как вы найдете пути решения, необходимо подойти к своему руководителю и рассказать, что произошло. Расскажите, что выявили проблему, нашли решение, а теперь вам требуется его одобрение, чтобы приступить к действиям. Естественно, далее у вас будет конструктивный диалог со своим руководителем о том, что делать дальше.

Но самый важный урок, который нужно вынести из этой ситуации, – это то, что *вы пришли с решением, а не с проблемой*. И еще раз доказали своему руководителю свою компетентность. Доказали, что вы соответствуете своей должности и, более того, вас пора уже повышать.

Приведу вам другой пример из личного опыта. Звонит мне моя подчиненная Дарья и рассказывает о сложностях, которые возникли у нее при выполнении поставленной мной задачи. Дарья говорит о проблеме и делает паузу. А потом произносит: «Я не знаю, как решить данную проблему, помощи, пожалуйста».

Казалось бы, всё нормально. Обычная жизненная ситуация. Зачем еще нужен руководитель, если нельзя позвонить ему и попросить о помощи? Тем более что Дарья попыталась решить, но не смогла. Но у меня в голове тут же возникает мысль, что у Дарьи не хватает компетенций и знаний. То есть она не просит согласовать решение, на которое есть полномочия только у меня. Она не просит поговорить со смежными подразделениями, так как они готовы общаться только со мной. Дарья просто не знает, как решить вопрос.

Я, естественно, подсказал правильное направление в решении ее задачи. Но у меня остались вопросы: «Что можно далее поручать Дарье, а что нет? Почему другие подчиненные не позвонили и не спросили? Вместо этого они всё сделали. Насколько Дарья компетентна?».

Необходимо проигрывать ситуацию на себе. Как бы вы отнеслись, если бы к вам пришел ваш сотрудник с проблемой? Что бы вы подумали о нем?

Мнение вашего руководителя о вас – не ваша цель, но согласитесь, что его мнение очень важно. Ваш карьерный рост начинается с того, что думает о вас руководитель. Насколько он доволен вашей работой, готов ли поручить вам больше задач или нет.

Вот поэтому одно из ключевых правил, которому необходимо следовать, – это приходить с решением, а не с проблемой.

Правило 10. Соблюдайте субординацию

Один из важнейших принципов, позволяющих выстраивать правильные отношения со своим руководителем, – соблюдение субординации. При этом нужно показать свою лояльность и поддерживать хорошие взаимоотношения.

Но, к сожалению, на практике в рабочих вопросах не все и не всегда следуют данному принципу. И проблемы с руководителем очень часто возникают из-за того, что нарушается принцип субординации. Я бы сказал, что это впоследствии приводит к нарушению коммуникации также и с другими коллегами.

Мне подобный урок обошелся очень дорого. Смысл понятия «субординация» я понял не сразу, а через много-много лет. Долгое время мне казалось, что субординация – это веж-

ливое общение со своим руководителем или коллегой. Главное – не ругаться и соблюдать правила этикета.

Однако оказалось, что субординация – это значительно больше.

Представьте на секунду, что ваш сотрудник направил отчет вашему руководителю, не согласовав его с вами. Или сотрудник вашего подчиненного выслал вам данные без уведомления об этом своего руководителя – вашего непосредственного подчиненного. Или, например, меня отчитал мой начальник, а я вместо того, чтобы вникнуть, пошел к его руководителю и начал обсуждать с ним эту проблему, рассчитывая на его рассудительность.

А бывали ли вы в ситуации, когда начальник вашего непосредственного руководителя дает вам задание без его ведома? Это тоже нарушение субординации. Но в данном случае субординация нарушена вашим вышестоящим руководителем уже по отношению к вам.

Так не должно быть. Каждый человек на своей должности несет ответственность за свой участок работы. И как только мы начинаем без его ведома лезть в эту зону – мы фактически показываем свое неуважение к этому человеку. Да, бывают ситуации, когда нам неважно, показали мы неуважение или нет. Но здесь мы обсуждаем нормальные коммуникации между коллегами. Мы обсуждаем нормы эффективного и правильного поведения.

Примеров я могу привести очень много. Но, чтобы соблюсти субординацию при согласовании сложных вопросов, важно понимать суть того, как вести себя в разных ситуациях.

Как сделать так, чтобы не вызвать на себя гнев руководителя и коллег? Важно понимать основу субординации.

Правило простое. Если у вас есть вопрос, то подумайте, кто несет ответственность за эффективную работу данного сегмента деятельности организации. Проявите уважение к этому человеку. Поговорите об этом вопросе в первую очередь с этим человеком. Если он не сможет его решить, тогда договоритесь с ним о том, что вы собираетесь обсудить данный вопрос с его руководителем и не хотели бы подставить, поэтому предлагаете сделать это совместно. Скорее всего, вам начнут сразу же помогать. Но если нет, то дверь на уровень выше вам уже открыта.

Главное – не забывайте в своей работе, что есть очень много вопросов и направлений, за которые несет персональную ответственность ваш руководитель. Это значит, что вам необходимо согласовывать свои действия с ним, иначе вы пренебрежете интересами своего руководителя и покажете ему свое неуважение.

В таких простых вещах, даже имея самые благие намерения, можно вызывать к себе непонимание, злость, даже нажить себе врагов. Вам же не нравится, когда кто-то делает вашу работу вместо вас, предварительно не обсудив это с вами? Ведь ответственности за результат с вас всё равно никто не снимает.

Думайте, прежде чем пойдете что-то доказывать или искать справедливости.

Думайте, прежде чем давать указания или выполнять чье-то поручение.

Думайте, кого еще это может коснуться и надо ли согласовать свои действия со своим руководителем.

Уважение – прежде всего. Вас никогда не обвинят в осторожности. А вот в неуважении – запросто.

Будьте внимательны. Соблюдайте правила субординации. Уважайте своих коллег!

Все только начинается...

В этой книге я постарался дать вам правила, которых я придерживался, проходя десятилетний карьерный путь в крупнейших Банках России. Я достиг позиции руководителя среднего звена. У меня в функциональном подчинении более 100 человек. Мой путь продол-

жается. Я не ставлю перед собой ограничений. У меня очень высокая цель. В Моей карьере еще многое впереди.

В продолжении данной книги планирую опубликовать полный список жизненных правил успешного сотрудника. Есть также и другие проекты, к реализации которых когда-нибудь приступлю.

Самое главное – это идти вперед. Найти новые интересные направления, любить свою команду и свою работу. Быть сильным звеном. Быть проактивным и работать на опережение.

Дорогие читатели! Знать, как идти вперед, развиваться и делать карьеру, – это право любого человека. Пользоваться данным правом или нет – личное дело каждого. Но лучше знать, чем упираться в высокую стену в поисках карьерного роста.

Уверен, что, читая эту книгу, вы не только получили ответы, но и сформулировали новые вопросы, ответы на которых вы будете искать самостоятельно. Для меня важно, чтобы вы постоянно искали путь к совершенству, не останавливались и продолжали развиваться.

Систематизируйте Ваши записи в блокноте. Посмотрите, что вам пригодится больше всего. Пробуйте реализовать эти правила в повседневном рабочем процессе.

Желаю вам удачи в достижении ваших целей. Напишите мне о своих успехах. Я буду крайне благодарен за ваши отзывы о книге.

С уважением и любовью.

Автор книги

«10 жизненных правил

Успешного сотрудника,

или как сделать Карьеру!»

Контакты:

E-mail: UspeshniySotrudnik@yandex.ru.

Facebook: <https://www.facebook.com/UspeshniySotrudnik>

Вконтакте: <http://vk.com/UspeshniySotrudnik>

Оглавление

От автора

Введение

Правило 1. Наши руководители могут быть не эффективными, при этом они ждут эффективности от нас.

Правило 2. Наша эффективность и наш успех зависят только от нас самих.

Правило 3. Нужно быть эффективнее и успешнее по сравнению с другими, а не по отношению к плановым показателям.

Правило 4. Делайте больше, чем надо.

Правило 5. Будьте на уровень выше: ставьте себя на место своего руководителя.

Правило 6. Общайтесь со своим руководителем как можно больше.

Правило 7. Всегда анализируйте свои результаты.

Правило 8. Будьте уверены в себе, не оправдывайтесь.

Правило 9. Приходите с решением, а не с проблемой.

Правило 10. Соблюдайте субординацию.

Все только начинается...

Контакты.