

Вероника Ноговицина

# ХОЧУ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ



# Вероника Ноговицина

## Хочу больше денег

<https://litres.ru/74076343>

SelfPub; 2026

### Аннотация

Почему одни люди зарабатывают в десять раз больше других, хотя начинали с похожих условий?

На протяжении шестнадцати лет работы в executive search и карьерном консультировании Вероника Ноговицина общалась с сотнями топ-менеджеров, предпринимателей, собственников бизнеса и людей с совершенно разными карьерными траекториями. Эта книга — попытка найти закономерности там, где большинство видит только удачу, связи или талант.

Перед вами десятки реальных карьерных историй и наблюдений о том, как люди принимают решения, выбирают руководителей, переживают кризисы, строят нетворк, меняют страны, запускают бизнесы, получают MBA, справляются со страхами и выходят на новый уровень дохода.

«Хочу больше денег» — не книга про быстрые способы разбогатеть и не набор универсальных правил успеха. Это честный разговор о карьере, ответственности, амбициях, выборе и цене, которую часто приходится платить за большие достижения.

# Вероника Ноговицина

## Хочу больше денег

Вероника Ноговицина

**Хочу больше денег**

Отзывы о книге «Хочу больше денег»

1. Для меня эта книга — не столько про деньги в узком смысле, сколько про то, как на самом деле складываются большие карьерные траектории.

После прочтения становится понятна ключевая идея: высокий доход редко является результатом одного конкретного качества. Чаще он появляется на пересечении нескольких факторов: правильного рынка, масштаба задач, способности брать ответственность, смелости соглашаться на сложные возможности, умения выбирать людей вокруг себя и готовности выдерживать цену собственного роста.

Когда читаешь истории про других людей, становится понятно, что карьера — это не линейная лестница, а серия решений, рисков, поворотов, случайных встреч и моментов, в которых человек либо соглашается стать чем-то большим, чем был вчера, либо остается в привычной рамке и рутине.

Меня эта книга заставила задуматься не только о том, как можно зарабатывать больше, но и о том, какой карьерный путь действительно мой, какие возможности я недооцени-

ваю и какой уровень ответственности готов на себя взять.

---

2. Представьте, что вам разрешили заглянуть в замочную скважину переговорных, где решаются судьбы миллионов и карьерные взлеты топ-менеджеров.

Представили?

А теперь забудьте, потому что эта книга — гораздо глубже.

Я знаю Веронику как человека, который видит людей насквозь.

И её книга получилась точно такой же: живой, дерзкой и бьющей прямо в цель.

Вероника не рассказывает сказок. Она шестнадцать лет наблюдала за теми, кто зарабатывает миллионы, и теперь делится концентратом их реальных побед, ошибок и стратегий.

Эта книга не сделает вас миллиардером за один вечер.

Но она сделает кое-что покруче: покажет, как на самом деле мыслят и принимают решения люди, построившие выдающийся успех.

Никакой воды — только легальный чит-код к умам тех, кто управляет большими деньгами.

Осторожно: вдохновляет уволить свои страхи и начать действовать.

Пролог.

О деньгах написаны тысячи книг.

Одни рассказывают историю человека, который стал богатым, и предлагают повторить его путь.

Другие опираются на исследования, статистику и отчёты, пытаясь вывести формулу успеха.

Третьи обещают набор правил, которые гарантированно приведут к высоким доходам.

Эта книга — не про это.

Я не миллиардер. Не инвестор. Не создатель технологического единорога.

Зато последние шестнадцать лет я занимаюсь подбором руководителей и топ-менеджеров для крупнейших компаний. За это время я провела тысячи интервью и сотни часов разговоров с людьми, чьи доходы отличаются друг от друга в десятки и сотни раз.

Одни не понимали, как выйти на доход в несколько тысяч долларов в месяц.

Другие рассказывали мне о жизни с доходом в миллионы долларов в год.

Мне посчастливилось наблюдать очень разные карьерные траектории изнутри. Видеть людей в моменты успеха, неудач, сложных решений, неожиданных взлётов и болезненных падений.

Среди них были выпускники лучших университетов мира и люди без высшего образования. Наследники крупных состояний и те, кто начинал карьеру с самых простых позиций. Предприниматели, топ-менеджеры, государственные служа-

щие и создатели стартапов.

Именно этот опыт лёг в основу книги.

Она состоит не из теорий и не из универсальных рецептов. Скорее из наблюдений, историй и выводов, которые повторялись настолько часто, что на них стало невозможно не обратить внимание.

Я не обещаю, что после прочтения вы найдёте единственный правильный ответ.

Но надеюсь, что среди этих историй, ошибок, побед и наблюдений вы найдёте несколько ответов, которые окажутся правильными именно для вас.

## ВСТУПЛЕНИЕ

Недавно я выступала перед русскоязычными подростками в билингвальной школе в Дубае. Мы говорили о карьере, деньгах и будущем.

Оказалось, что уже в двенадцать-шестнадцать лет большинство знает почти все правильные ответы.

— Заниматься тем, что нравится.

— Много работать.

— Найти то, в чём ты силён.

— Выстраивать отношения и нетворк.

— Не бояться перемен.

Звучит разумно.

Но тогда возникает главный вопрос.

Если правильные ответы давно известны, почему люди с

одинаковым образованием, похожим опытом и сопоставимыми способностями приходят к настолько разным результатам?

Почему один человек годами остаётся на одном уровне дохода, а другой за несколько лет увеличивает его в несколько раз?

Почему кто-то выбирает стабильность, а кто-то риск? Почему одним помогают амбиции, а другим — терпение? Когда стоит менять работу, а когда оставаться? Насколько важны руководитель, команда, семья, удача, здоровье или страна, в которой вы живёте?

Эта книга — попытка разобраться именно в этих вопросах.

Не через абстрактные советы, а через реальные истории людей, которые строили карьеру совершенно разными способами.

В первой части вас ждут карьерные кейсы топ-менеджеров, предпринимателей и руководителей, чьи решения привели их к высоким доходам и интересным профессиональным результатам.

Во второй — темы, которые снова и снова всплывали в разговорах о деньгах, работе, успехе и самореализации: образование, нетворк, здоровье, личная жизнь, поиск работы, публичность, психологическая устойчивость и многое другое.

Мне не кажется, что существует один секрет больших де-

нег.

Но мне кажется, что существуют закономерности, которые помогают увеличить вероятность успеха.

Именно их мы и попробуем вместе найти на следующих страницах.

Отзывы о книге «Хочу больше денег» 1

Пролог. 3

ВСТУПЛЕНИЕ 5

Глава 1. Максимальные зарплаты — бонусы 9

Глава 2. Рост внутри компании vs частая смена работ с повышением дохода (job hopping) 41

Глава 3. Психологическая поддержка 43

Глава 4. Здоровье, спорт и ментальное здоровье 46

Глава 5. Эмоции в карьере 49

Глава 6. Личная жизнь 59

Глава 7. Порядочность vs хождение по головам 64

Глава 8. Щедрость & жадность 67

Глава 9. На своем ли я месте? 71

Глава 10. Роль MBA и образования 74

Глава 11. Нетворк 80

Глава 12. Поиск новой работы 87

Глава 13. Как пережить карьерную смерть 96

Глава 14. География как финансовый мультипликатор 99

Глава 15. «Мне пожалуйста, что-нибудь интересное» 102

Глава 16. Установки 104

Глава 17. Прыгнуть выше головы. 106

личностные тесты, оценки, работа над собой и саморазвитие 106

Глава 18. Публичность 109

Глава 19. Максимальные зарплаты — бонусы 112

Глава 20. Что отличает того, кто не смог? 115

Заключение 120

Глава 1. Максимальные зарплаты — бонусы

Главный вопрос, который хотели узнать в этой книге — как бы умножить мой текущий доход в десять раз, и лучше не прикладывая для этого никаких или почти никаких усилий?

В сфере хедхантинга на эту тему есть шутка, что те, кто ищут волшебников, находят сказочников...

Но в сухом остатке вся эта книга — попытка дать вам несколько возможных ответов на этот вопрос.

И здесь — и вера в себя, и удача, и профессиональное выполнение своих задач, и умение соотнести свои сильные стороны с отраслью и функционалом, который позволит оптимально использовать именно ваш потенциал, и смелость называть большие цифры в ожиданиях по зарплате и соглашаться на более смелые и сложные проекты.

Но название этого раздела я повторяю в конце книги, чтобы дополнить ответ до конца.

Как «ОНИ» строили карьеру? Реальные кейсы знакомых топ-менеджеров.

За годы работы в executive search я собеседовала тысячи кандидатов. Многие были умнее, образованнее или опытнее друг друга. Но карьерные траектории часто складывались совершенно неожиданно. Ниже — несколько историй людей, которые зарабатывали значительно больше среднего. Не потому, что существовал один секрет успеха, а потому что успешных сценариев оказалось намного больше, чем принято думать.

Начнем с моих любимых историй. Можно много обсуждать теорию, но иногда проще разобрать примеры на практике и на конкретных кейсах — благо за десятки тысяч собеседований и трудоустройств моих кандидатов таких кейсов тысячи — поделюсь наиболее показательными.

После каждого кейса курсивом я делюсь небольшим самари, который может быть полезно забрать себе.

## **Кейс 1**

### **Свежий взгляд важнее отраслевого опыта**

Назовем ее Соней. Она работала у миллиардера в металлургической компании. Успешно.

«У меня тут розничная компания. Терпит убытки. Коррупция, хаос, огромный масштаб и сплошные проблемы. Можешь помочь?» — спросил ее Григорий.

«Но я же не работала в ритейле...» — «Поверь, я столько уже пересмотрел и даже нанимал из моей сферы, что готов на эксперименты, и ты можешь стать правильным вариантом. В конечном итоге все это — про меня — прибыль, вычищение

процессов, найм команды и работа с ней».

За несколько лет прибыль не просто появилась — она росла такими темпами, что рынок только успевал пытаться переманивать людей из команды Сони к себе. А они не хотели уходить.

«Ты знаешь, я так благодарен тебе, что ты меня сюда устроила. После западной FMCG компании и люксового ритейла, здесь мне наконец достаются по-настоящему сложные задачи, бесконечно сильная команда, мы решаем такое...»

Работы много, но она такая интересная.

Я прозвала Соню — асфальтоукладчицей. И даже жестче — женщиной с таким внутренним стержнем и управленческой мощью, что любые более мягкие формулировки казались почти нечестными.

После всего бардака, в который она пришла в огромную сложносочиненную систему, с которой до нее много лет не мог не справиться никто, только такие слова позволяли по-настоящему описать масштаб того, что ей удалось.

---

*Когда вы ищете работу в своей сфере, считая, что только в ней ваша добавленная ценность будет максимальной, то можете забыть главное. Знание специфики производства металла или таможенной логистики может быть восполнено через найм эксперта на конкретную часть процесса. А вот умение видеть большую картину, не утонув в мелочах и нюансах ограничений процессов — может и чело-*

*век без опыта в сфере, и свежий взгляд на ситуацию может помочь.*

## **Кейс 2**

### **Даже у звезд бывают неудачные переходы**

Он был звездой. Безусловной и беспощадно харизматично-эффектной. Крутой маркетолог, яркий спикер, приятный порядочный человек. В компании, где он работал, западной и известной, он был на хорошем счету, карьера была построена на годы вперед, настолько, что было чуть скучно от предвкушения предсказуемых следующих этапов и задач.

Ему предложили перейти в компанию с восточной азиатской корпоративной культурой. Оказалось возможно, но матч не случился. Таким же недолгим оказался и другой опыт — в доставке. Удалось быстро наладить несложный процесс, но не хватало масштаба.

И потом — сложный проект, пять генеральных сменилось до него за последние четыре года. Это всегда спорный знак, редко дело только в кандидатах.

Но случилась очередная смена и собственников тоже, и контакт с новыми получился комфортным, он перешел к ним.

Профессионал в скорочтении, полиглот, думающий, говорящий и считающий быстрее, чем все вокруг — он окружал себя только людьми с очень высоким IQ, потому что другие за ним не успевали. Не боялся брать неопытных и юных, если понимал, что они успевают за его скоростью и

соответствуют. Прибыль, масштабирование, инновационные решения, неоклассические подходы, публичные подробные извинения, когда компания сталкивалась с непредвиденными сложностями — его публичный и реальный бренд был на высоте. Он задержался лет на шесть, и потом перешел с большим приростом по зарплате в еще более крупную компанию.

Была одна личная ситуация. Спустя несколько лет мы пересеклись дома у общей коллеги. Он минут двадцать увлеченно разговаривал с ее ассистенткой — опытным секретарем, с которой он пересекался много лет назад. Сначала мне показалось, что это вежливый обмен любезностями, потом я поняла — искренний интерес и внимание.

---

*Строить нетворк и выбирать самых влиятельных людей в комнате — иногда полезно, а иногда важнее оставаться верным себе и быть человеком.*

*Это нормально — играть в корпоративные шахматы — вы вправе понять, какие следующие три хода вас ждут на текущей работе и принять решение попробовать альтернативы. Даже у супер-звезд пара мест подряд могут оказаться трамплином, и нет смысла задерживаться из-за желания кому-то что-то доказать, если после первого впечатления становится понятно, что шаг был сделан не оптимально.*

*Не бояться выбирать людей умнее себя, молодых, та-*

*лантливых, голодных — тоже ок.*

*Иногда лучший карьерный ход — не доказать, что решение было правильным, а быстро признать, что оно было ошибочным.*

### **Кейс 3**

#### **Не бросить в беде**

У него не было английского языка и высшего образования. Он начал работать в крупной розничной сети охранником. Постепенно рос внутри, до продавца, кассира, руководителя региона. На момент банкротства акционера он был в команде топ-менеджеров. Все побежали с тонувшего корабля с большой скоростью — связываться с расследованием, риском судов и следствия мало кому хотелось.

«Почему ты не ушел?» —

«Ну кому-то же надо было остаться?»

Я столько лет в этой команде проработал. Босс видел во мне потенциал, да и в целом я почти всем обязан этой компании — попытаться спасти то, что осталось, или доделать то, что нельзя недоделать — как иначе?»

«Но ведь могло закончиться плохо?» — «Но ведь не закончилось».

Он остался в компании генеральным, кризис они смогли пережить, восстать как феникс и сохранить большую долю на рынке и отличное место в своей нише.

Не все линейно, спустя несколько лет я встретила его как кандидата. Соня из кейса #1 собеседовала его на генераль-

ного директора в другую компанию.

«Мы делали такой проект... почти как у компании В, представляете?»

— «Кхм, проект компании В я знаю, и все в России знают. А ваш — ну название помню, конечно, но ведь и близко не стоит».

— А еще правильно ли я помню, что последние годы ваша компания убыточна? А вы в ней генеральный директор в это же время?»

После собеседования он радостно показал жестом, что она размазала его по стенке и это было хорошо.

---

*Не у всех у нас может быть высокий старт по жизни, отличное знание языков и престижное высшее образование. Лояльность, преданность, готовность разгрести авгиевы конюшни, не бросать босса в беде и стоять до последнего не гарантирует, но часто приводит к высокой награде. И позволяет занять место, куда бы не позвали людей с более эффектным резюме.*

## **Кейс 4**

### **Поставить на правильного босса**

Василий долго работал в большой компании с медленным внутренним ростом. Сменил несколько департаментов и городов, везде худо ли бедно более-менее неплохо старался выполнять то, что было необходимо.

На очередном назначении ему попался молодой и звезд-

ный руководитель. Амбиции, связи, красивое резюме, уверенность в себе. Когда руководитель получил предложение перейти в компанию-конкурента и позвал с собой и его, и еще часть команды, думать долго не хотелось — работа в команде нравилась и было комфортно, почему бы и нет?

«Но ты же зарабатываешь столько миллионов в месяц? Вы же получили премию за первое место в этом рейтинге? Ты же возглавляешь гигантский и самый сложный кусок работы всего банка?»

«Ты знаешь... Мне хочется делать свою работу хорошо. Так-то я театр люблю очень и сын у меня четвертый только что родился. Но я понимаю, что если мы займем первое место в этом рейтинге, то мне будет легче привлечь лучших на рынке в свою команду, они сами ко мне постучатся. И Василия я подвести не могу себе позволить».

---

*Далеко не все успешные и много зарабатывающие топ-менеджеры только и мечтали о большом количестве денег. Вовсе нет. Многим они даже не нужны. Им нравится делать свою работу хорошо, нравится не подводить руководителя и команду, нравится делать сегодня лучше, чем было вчера. Они не спрашивают, как лучше презентовать чужие достижения за свои, или строить карьеру. Они просто берут ответственность за кусок работы, и выполняют его качественно. Это замечают и дают кусок побольше и еще больше. Часто пропорционально растущей ответственности.*

*сти растет и зарплата. Не гарантировано.*

*Для многих возможность делать свою работу хорошо — уже и есть главная награда, которая мотивирует большие повышения позиции и зарплаты.*

## **Кейс 5**

### **Умение решать задачи важнее прошлого**

А если старт «неправильный»? Полиция, ФСБ, госорганы... Исторически не самые коммерческие сферы, выходы из которых порой воспринимаются с опаской.

Расскажу сразу три истории.

Он закончил университет ФСБ и после нескольких лет работы в структуре имел не только эту строчку, но и знание нескольких языков. Поэтому когда он перешел в европейскую компанию, где одной из задач было построить службу безопасности — это было вполне релевантной задачей.

Но постепенно из чистой безопасности товара на полке выросли и смежные задачи — клиентский опыт, клиентский путь, удачное расположение, чтобы было и красивее, и удобнее, и согласовывалось с лучшими западными практиками.

В рамках моего агентства мы смотрели его сразу на два направления. Глава службы безопасности одной крупной компании, где было важно знание не самого популярного иностранного языка. И вторую позицию — директор концепта огромной розничной сети. На эту позицию собственник собеседовал кандидатов из Канады, Великобритании и США, работавшие на мировом конкуренте в этой сфере. Но не бы-

ло уверенности, что люди, никогда не жившие в России, смогут быстро вписаться в тот контекст и команду. Поэтому выбрали его.

---

Другой кандидат работал в спецслужбах и у него не было резюме за первые десять лет карьеры.

Просто потому что.

Но он умел «решать задачи», и именно с такой репутацией его постепенно передавали из рук в руки некоторые люди.

«Ты знаешь, перед одним огромным мероприятием мирового уровня за две недели до его начала, меня попросили помочь. Сказали, что в этом здании будут жить главные журналисты мировой прессы, и важно, чтобы все выглядело достойно. А там стояли раскладушки скрипучие 1980х годов и щеколды сломанные на дверях болтались. Но что, у меня был выбор? Сказали сделать — сделал. На кону все же репутация всей страны».

Я с ним столкнулась в другом ключе — мы искали сложносочиненного профессионала на сложносочиненный проект. Два часа под диктофон я задавала пятнадцати кандидатам неоднозначные профессиональные вопросы про их предыдущий опыт. Без названия сферы и компании. Почему он и другие на это шли?

Интересная сложная задача, азарт, любопытство, разнообразие, скука, деньги... У каждого свое, а у кого-то все вместе. Не всем топ-менеджерам нужна предсказуемость и по-

рядок, большинству нравится решать нерешаемые задачи.

Его взяли. Он согласовал даже не зарплату, а долю в компании, и заработал на проекте куда большие деньги, чем мог бы назначив любой реалистичный в той ситуации фиксированный доход.

---

Третий человек участвовал в военных конфликтах на территории России, затем отвечал за службу безопасности крупной производственной компании в одной экзотической и опасной стране. Если с племенами нужно договориться — значит, нужно. Если нужно эвакуировать 1000 человек за два часа, то наверняка, есть протокол для этого — пользуешься им и делаешь.

В будущем он сменил несколько международных компаний, и его карьера сильно ушла от физической опасности и холодного оружия. А внимательность к деталям, глубокое понимание процессов не только в рамках этой команды или компании, а связи между многими из них за пределы зоны влияния и кругозор никогда не мешали.

---

*Вдруг кто-то испугается моего опыта работы в спецслужбах, не на гражданке, что если я не могу рассказать про ряд проектов?*

*Если есть то, что вы рассказывать не можете, всегда можно сфокусироваться на том, что можете. Не каждая работа предполагает полное переизобретение себя, иногда*

*это транспонирование вашего опыта на смежные и логически релевантные процессы, которые чаще всего не зависят ни от страны, ни от сферы.*

*Люди покупают не прошлые названия должностей, а способность решать задачи.*

## **Кейс 6**

### **Сказать «да» возможности**

Он начинал в известной западной компании, параллельно с университетом. Талантливый мальчик среди многих таких же. Затем была возможность от компании поехать на MBA в бизнес-школу. Его образование и так было неплохим, но по семейному контексту и всему вместе получалось неплохим вариантом, и они провели пару лет в США.

Бывший руководитель позвала его и еще пару коллег в другую компанию. Крупную российскую. Многое было непривычно и не все получалось, но раз за разом сталкиваясь с конкретными задачами и вопросами, некогда было ворчать, что не все оптимально — приходилось раз за разом находить конкретные решения, и это было интересно.

«А как тебе идея возглавить другую структуру? Чуть меньше, но ты выйдешь на несколько уровней выше? После очень сильного руководителя, которого в компании обожают. Ряд проблем, естественно, есть, поэтому и зову»

«У меня будет карт-бланш на смену команды? Эти люди могли неплохо выстраивать все согласно прежней стратегии, но вероятнее всего я захочу привести своих»

— Без проблем, там нет кого-то, за кого мы бы держались — придешь и на месте разберешься, кого оставить, а кого заменить.

Уже очень много лет этот человек работает в этой компании. Успешно. Акционер доволен, рыночная доля, прибыльность, резервы и Центральный банк тоже позволяют понять, что получается достойно.

Получает ли он за это огромные деньги? Безусловно.

Остается при этом человеком, который любит проводить время и с семьей, и с командой, многие из которых с ним пришли еще с предыдущего места работы и готов душу продать за возможность оставаться его командой? Тоже да.

---

*Мы часто декларируем, что готовы к большему, готовы зарабатывать за это много, не боимся ответственности. А потом внезапный гром среди ясного неба, и сваливается та самая возможность, которой нужно сказать «Да». Не «подумаю», «дайте мне несколько дней», «а вдруг я не справлюсь», а «Да, я согласен/согласна».*

*Можно добавить, что у вас был такой и такой опыт, и не было такого и такого. Но в конечном итоге никто не родился генеральным директором, топ-менеджером и успешным человеком. Все мы весили 2,5-4,5 килограмма и не могли позаботиться о себе. А потом выросли.*

*Не всегда нужно заставлять себя сражаться с ветряными мельницами и работать «с тем, что досталось» —*

*иногда прежняя команда не хуже, но не всегда они способны быстро перестроиться.*

*Я знаю много ситуаций, когда талантливые менеджеры работали с тем, «что есть», и все получалось, и меняли всех — и тоже получалось отлично.*

*Часто карьеру меняет не опыт, а готовность взять на себя ответственность раньше, чем вы почувствуете себя полностью готовым.*

## **Кейс 7**

### **Не каждый отказ — ошибка**

Всегда ли отказ от возможности лишает вас чего-то лучшего?

Или наоборот.

Расскажу три кейса.

Он работал в крупной компании. Затем в другой — чуть поменьше, на позиции побольше. Когда его позвали в третью - главный конкурент чуть побольше той, где он работал — он понял, что накоплено столько проблем, что без полной свободы и жесткого управления, где придется делать много расследований, увольнений и непопулярных решений — не справиться. Спросил, готов ли акционер на это, тот согласился.

Через полгода работы выяснилось, что слишком многие люди недовольны изменениями и попытками эффективно и по-новому навести порядок в устраивавшем многих бардаке. Акционер промолчал, намекнув, что карт-бланш карт-блан-

шем, но можно и помягче, наверное, изменения проводить.

«Но это не то, ради чего ты меня звал, и не то, о чем мы договаривались»

— Да, но.... Ты нажил слишком много врагов, лучше бы все же не так активно...

Мой знакомый хлопнув дверью ушел в другую компанию в другой город.

Его позвали назад через полгода, он вернулся и очень много лет проработал в компании, приумножив все показатели многократно. Меня не раз просили уговорить членов его команды перейти в другие компании, а они отказывались. «Работать с НИМ такое счастье и удовольствие, такой профессиональный оргазм, что я не планирую переход».

Акционер спустя несколько лет несколько раз предложил ему перейти в головную компанию на то, чтобы возглавить огромный холдинг.

«Ты обещаешь мне дать полную свободу?» — опять спросил тот.

Несколько лет подряд он отказывался, зная, что на уровне более крупной истории собственник не сможет полностью дать ему проводить все изменения «как нужно». Он в итоге все же согласился на повышение и принял оффер, проработал пару лет на новой должности, ушел со словами «горжусь тем, что удалось это и это, многое здесь и тут, а ушел, потому что слишком много палок в колеса и неготовности менять другие ключевые моменты и людей».

У другого кандидата все отлично складывалось в лидере рынка. Его заметили и позвали на кофе, обсудить альтернативную компанию.

«только если в восемь утра и у кафе рядом с моим домом»  
— Хорошо, я приеду.

Ответил человек, который так никогда не делает.

— Мы очень хотим видеть тебя в нашей команде, в тебе есть все, что нам нужно,

— Спасибо, но нет. Меня устраивает, где я сейчас.

— Ну встретиться с двумя другими людьми, в любом случае полезное знакомство на будущее?

На той второй встрече ему сделали оффер — 2X к его и так большой зарплате. А еще угрожали, что если не примет прямо сейчас, то предложение сгорит, и есть много причин, почему надо согласиться.

Он не принял. Начинать отношения с шантажа не хотелось. Спокойно обсудив со своим ментором и другим топ-менеджером новой компании, он все же взвесив все понял, что можно и согласиться, и предложение хорошее, а методы нового работодателя хоть и радикальны, но в целом перекликаются с его прямолинейными и нетривиальными подходами по жизни.

Уже много лет он работает там и считается безусловным успешным лидером в своем направлении.

---

Такая же личная история была и у меня. Когда после

успешных переговоров с компанией по поводу подбора топ-менеджеров к ним, я получила сообщение на следующий день, то и подумать не могла, что девушка предложит мне свою позицию. «Я не ищу работу, через год собираюсь уйти во второй декрет, через полтора — уехать в Сингапур, и моя зарплата в 2X больше, чем то, что вы предлагаете» — звучало рецептом из книги «как не общаться с будущим работодателем».

«Ты нам очень понравилась на встрече вчера, и мы увидели в тебе то, что нам нужно от человека на этой позиции. Твои личные планы нас не пугают, год — это тоже немало, давай все же организую тебе еще два этапа собеседований?». В итоге выбрали не меня, и все сложилось правильно для всех сторон, но... — иногда правильно сделанные отказы могут быть лучше других отчаянных согласий.

---

*Главное здесь — правильно оценить баланс сил. Если пришли к вам и только к вам и компании почти любой ценой нужны вы, ваш опыт, бренд или комбинация всего вместе — то даже отказ может не стать финалом истории.*

*Важно понимать: это все еще отношения между людьми. И выстраивать их важно на уважении, партнерском подходе, вежливо и с достоинством. Земля круглая, и за углом часто можно пересечься. Соглашаться на все не надо, но сжигать мосты тоже не нужно.*

*Не каждый отказ — упущенная возможность. Иногда*

*отказ и есть правильное решение.*

## **Кейс 8**

### **Вера в себя**

«Знаете, мне недостаточно денег. Я сейчас получаю X и точно знаю, что могу 3,5X. Да и по должности — я точно знаю, что могу и хочу больше — на два-три уровня выше в компании такого же размера как сейчас»

Я побеседую, уточню и опыт, и текущий заработок, достижения и особенности процесса принятия решений и понимаю, что его текущая позиция и зарплата абсолютно справедливо отражает его навыки и способности к этому моменту.

Говорю это и добавляю: «Но мне же не жалко, ты когда предложение о работе на 3,5X получишь - звони непременно, на ужин ходим — отметим».

Таких случаев было несколько, я выходила после встреч чуть пожимая плечами — какие самонадеянные ребята. Я знала, куда более талантливых сотрудников, с большим потенциалом и результатом. Но за этими стояла бесконечная вера в себя, не очень сильно подтвержденная реальными результатами — они были неплохими, но не звездными достигателями.

И получалось. Не проходило и полугодя, как они возвращались ко мне похвастаться и новой зарплатой, и высокой должностью на новом месте работы. Это были чуть сложные переходы — смежная, но другая сфера, другого типажа ак-

ционеры и компании. Но они получали ровно то, что хотели.

В одном из случаев еще через пару лет у новой компании возникли большие проблемы, сфера бизнеса была чуть в серой зоне, и запахло опасностью. Мой знакомый перешел в другую - там его доход составил уже 12X от того, что было, когда мы с ним познакомились.

Согласие требовало не очень удобной релокации в другую страну, но задачи и проект были интересными, деньги и масштаб привлекательными, и он переехал. Сохранить семью и реализовать и профессиональные, и личные цели вполне получилось.

И у него, и у нескольких других из этой категории кейсов.

---

Вы не раз заметите, что куда менее талантливые одноклассники или однокурсники или экс коллеги могли оказаться выше вас по должности, зарплате или крутости названия компании. С одной стороны — вы никогда не знаете, что стоит за тем или иным названием и какие сложности и скелеты в шкафу у кого запрятаны, с другой — нас берут не только за чистые знания или профессиональные качества, не за оценки в дипломе или тем более школе.

Нас берут за комбинацию многих факторов. И вчерашняя серая мышь и неудачник может сегодня оказаться алмазом. Для всего нужна правильная оправа, а часто — вера в себя и то, что уж-то точно «алмаз». И не всегда важно, правда ли это. В крайнем случае они могли искать волшебника, и вы

прошли — как сказочник.

## **Кейс 9.**

### **Декрет не ставит крест на карьере**

Кандидатка была в декрете с первым ребенком. Не первый год. Но ее предыдущее место работы было сложной успешной компанией и на нее были хорошие рекомендации по рынку, так что мы все же попробовали предложить ей вакансию. Встреча с будущим руководителем прошла блестяще — она была в восторге, да и ему она очень понравилась, начали готовить оффер. Через месяц после выхода на работу она узнала, что ждет второго ребенка. Это было неожиданно для обоих, и она предложила оба варианта — уйти с испытательного срока и вернуться к обсуждению этой вакансии когда-нибудь позже, если будет актуально. Либо сделать все, чтобы не подвести менеджера, постараться совместить эффективную работу с беременностью и не уходить в декрет надолго, сократив по минимуму отвлечение от рабочих задач на второго ребенка. Он выбрал второе. Даже повысил ее непосредственно перед родами, подтвердить свое удовлетворение ее работой и поддержать в желании быстрее вернуться после родов.

Когда он переходил на повышение в смежную компанию несколько лет спустя, ее он оставил как генерального директора. Она до сих пор там работает, уже двенадцать лет.

---

*Все мы живые, у нас могут появляться дети, болеть*

*родственники, случаться форс-мажоры любого характера. Честность и своевременное сообщение, поиск вариантов, которые подойдут обеим сторонам, следование обещаниям и договоренностям и профессионализм обычно способны перекрыть любые «неудобства», вызванные жизнью.*

## **Кейс 10.**

### **Иногда назад дороги нет**

Ей было сорок лет. Ее резюме началось с тридцати и дальше она крайне быстро росла в компаниях, где никто так быстро не перепрыгивает с позиции на следующий уровень.

«Что-то не так... Скажите, а что вы делали первые десять лет вашей карьеры? Кем работали?»

«Вы знаете, мой муж — знаменитый спортсмен. Мы много ездили по разным городам, странам и сборам, у нас были дети, и у меня не получалось полноценно работать параллельно с разъездами и детьми.

А потом он выставил меня из нашей московской квартиры и чемоданами и дочками. Мне было тридцать лет, и нужно было выживать».

К этому моменту она уже была генеральным директором небольшого красивого бренда, дочка училась в международной частной школе и она закрыла ипотеку на трехкомнатную квартиру в элитном районе Москвы.

— Вы собой гордитесь?

— Ну вот когда закрыла ипотеку и отдала девочек в хорошую школу, то сидя за рулем своей машины, на минуту

кажется, выдохнула и подумала, что начала справляться.

---

*Не каждый человек в ситуации стресса способен собраться и действовать на максимум своих способностей. Но иногда в буквальном смысле голодные дети дома и отсутствие крыши над головой и «пути назад» вынуждают людей на успешные карьеры. Голод, потребность доказать себе и не себе, осознание, что никто не поможет и есть только вы сами может активизировать ресурсы и способности, о которых вы не догадывались.*

### **Кейс 11.**

#### **Большие ставки — большие выигрыши.**

Она была бухгалтером в небольшом городе. Но верила в себя и свое большое будущее. А еще в нее верил ее муж. И когда она поступила на МВА в США после месяцев бессонных ночей, изучения английского и подготовки к экзаменам, они многое поставили на карту. Продали квартиру, уволились с работой и взяв детей за руки, отправились покорять сильную мировую бизнес-школу.

Дальше шло «как по маслу» — после хорошего бизнес образования удалось устроиться в престижную компанию. Оттуда через несколько лет с большим приростом по должности и зарплате пригласили в другую. Когда освобождалась роль генерального директора в третьей компании, клиент уже знал, что хотел бы взять ее.

Но хотелось справедливого и объективного подбора и по-

этому были отсмотрены и многие другие сильные кандидаты похожего уровня.

Ее взяли, а еще через несколько лет перевели в глобальный офис. Это было одним из самых ярких в истории женских карьер переводом, важным подтверждением ее и фактических достижений на предыдущей роли, и веры в нее в будущем. Цена у этого тоже была — муж в большей степени взял на себя дом и заботу об очередном ребенке. От его карьеры ему пришлось отказаться.

Она не раз упоминала, что выходя на новое назначение, первые полгода почти не видит родных — с головой погружается в новые задачи и проект, стараясь на пятерку выполнить хотя бы одну роль, зная, что остальные могут быть сделаны чуть слабее.

---

Мне нужен был очень «сильный коммерческий директор». Интервьюируя кандидата, отлично вписывающегося в бюджет по вакансии я поняла, что он слабоват. Невзначай уточнила имя его руководителя. И позвала его на собеседование по той же вакансии. В бюджет он совсем не вписывался, зато идеально подошел по всем остальным критериям.

Его взяли. Когда он получил оффер в куда более спорную компанию с достаточно сложной репутацией, несколько дней обзванивал прошлых сотрудников, партнеров, чтобы принять решение. Попросил больше денег, чтобы прикрыть ряд рисков выхода в неоднозначный проект. И принял пред-

ложение о работе.

За полтора года работы он получил опыт работы на более высоком грейде и заработал существенную сумму, поднял себе самооценку. Работодатель приобрел шанс поработать с топ-менеджером другого калибра, масштаба и уровня кругозора, не просто подчистить процессы и сделать чуть лучше, не сломав, а качественно перестроить многие подходы и выйти на совершенно новый уровень.

Топ-менеджер потом перешел на следующий грейд в другую сферу, решив, что после такого опыта, бояться уже нечего.

---

Другой пример на ту же тему.

Он был успешным топ-менеджером с прекрасным западным образованием, на хорошем счету крупной известной компании.

Но его опыт заинтересовал стартап, и первые встречи подсказали — несмотря на то, что он и акционер — совершенно разные люди с буквально противоположной историей жизни — контакт есть. А еще есть финансирование, амбиции, хорошая идея, и возможность сделать с нуля что-то бомбически крутое. Он задержался на четырнадцать лет. Не все было гладко. Конфликты. Оскорбления. Недоверие. Споры. Успехи. Достижения. Признание. Деньги. Имя. Название.

Не бывает историй с черно-белом сюжетом и здесь ее не было. Оборачиваясь — он точно ни о чем не жалеет, риск

уйти в стартап без каких-то гарантий на успех привел к созданию одного из лучших брендов в регионе и был бесконечно интересным проектом в его жизни, во многом сделавшим его собой.

Дал заработать огромные деньги, встретить близких людей, самореализоваться, заслужить бесконечное признание.

На другой чаше весов очевидно были все те, кто сделал такой же шаг и прогадал — закончилось финансирование, не взлетела идея, «кинул» собственник, не учли важные риски и все схлопнулось, не став «успехом».

---

*Иногда мы вынуждены ставить на карту если не все, то многое — не каждые отношения выдержат несколько релокаций, когда второй человек в паре вынужден поставить свою карьеру и самореализацию на второе место. Не все ожидания, что западный MBA, переезд, выход на новый проект закончатся успешно — бывает по-разному. Но фраза «Кто не рискует, тот не пьет шампанского» к примерам выше подошла. И таких примеров в мире очень много.*

*Иногда мы ставим на кон карьеру. Иногда из этого получается огромный успех.*

*Иногда мы рискуем ради денег или ради того, чтобы проверить себя в новых обстоятельствах — в конце концов посидеть в зоне комфорта — дело не хитрое.*

## **Кейс 12.**

**У всего есть цена**

Очень много лет он работал в известной успешной компании. Команда, которая боготворит, комфортный менеджер, международные командировки и кратковременные проекты.

— Наш мега талантливый генеральный директор уезжает на повышение в другую страну, сможешь прийти вместо нее? — позвали его в другую компанию смежной, но другой сферы.

— А что ты можешь улучшить, если топ-менеджмент был настолько доволен предыдущим человеком? Разве это вообще возможно?

— Ты знаешь, да, легко. Когда я пришел в компанию, меня попросили подписать значения показателей и целей на следующий год. Больше сорока.

Дальше я попросил показать такую же таблицу для моего подчиненного, его подчиненного и младшего сотрудника в компании.

И понял два момента:

Десятки целей не реалистично выполнять, это очень много и никому не нужно

Мои цели крайне мало коррелировали с показателями других сотрудников команды, и не были сквозными по компании.

То есть сотрудники не понимали, как то, что они делают сегодня, реально способствует успеху компании завтра.

Другими опытами с этим же человеком были следующие:

Когда в 2022 году офис компании было принято закрыть в

России, он лично потратил всю весну, чтобы написать сотни рекомендательных писем своим сотрудникам и помочь им перевестись в другие офисы компании по миру, с учетом их предпочтений и личной ситуации. Это было настолько ярким проявлением человечности, приоритезации не столько бизнеса, сколько и яркого человеческого лидерства и менеджмента, что внутри сотрудники были благодарны и замотивированы, а конкуренты пересказывали эту историю с завистью. Вдруг вам было интересно, как лучше HR brand выстраивать.

И еще один — в какой-то момент ему предложили спорный переезд в не оптимальную для личной жизни страну. Выбора отказаться практически не существовало. И хотя он остается одним из самых верхнеуровневых топ-менеджеров в моем окружении, сказать, что это не идет в совокупности с огромным количеством командировок, работы и меньшей возможностью видеть семью больше, а не меньше — я не могу.

У многого есть своя цена. У высоких зарплат и успеха — тоже.

---

*В любой компании независимо от того, на чье место вы пришли, и как был успешен и не глуп человек до вас, всегда будут серые зоны, которые не были в фокусе у предыдущего человека. Не всегда легко разобраться, что из этого принесет 80% пользы при 20% усилиях, но вас редко назначают*

*на эту должность совсем с улицы, значит, потратив какое-то время, чтобы разобраться, есть шанс расставить приоритеты достаточно правильно.*

*Бизнес и потребность в достижении высоких показателей не означает необходимость идти по головам или не проявлять лучшие человеческие качества. Это не является обязательным, бывают разные типажы успешных лидеров, но оставаться Человеком с большой буквы тоже часто удается.*

### **Кейс 13.**

**Есть сферы, в которых зарабатывают много. А есть другие...**

Когда я переходила с позиции HR специалиста крупнейшей западной FMCG компании в сферу подбора топ-менеджеров в агентстве, мои однокурсники думали, что что-то случилось и мне сильно не повезло.

Я действительно уходила с понижением в зарплате аж на 17% по фиксированной части, и это не звучит разумным шагом.

Но иногда вы делаете выбор по любви — ради бренда или руководителя мечты, ради интересного проекта или задач, более удобного графика или локации. Или потому что точно знаете, что вас не устраивает то, где вы сейчас, и вы хотите попробовать что-то другое, и у вас есть надежда, что новое место даст новые ответы и удовлетворение, которого не было на прежнем.

В моем случае я точно понимала все перспективы моей карьеры, если я останусь, и они меня не вдохновляли.

Могла ли я подумать, что буду зарабатывать 8X уже со второго месяца работы и никто из моих однокурсников и экс коллег и близко не будет получать столько? Конечно, нет.

Но я перешла в сферу, которая мне была искренне интересна, смежную с моей, но другую. Когда часть моей работы я была бы рада делать и бесплатно, или даже платить, чтобы ее выполнять, потому что многие встречи с самыми классными топ-менеджерами давали мне не меньше, чем им.

В моей сфере почти нет таких зарплат, как у меня. Она не считается настолько «престижной», и никто не стал бы настраивать первокурсников на «рекрутмент» как место, где становятся миллионерами.

Таковыми все еще считаются инвестбанкинг, банки, крипто, консалтинг.

Однако если вы пытаетесь поделить на 100 частей большой торт, то 50 из вас могут остаться голодными, а если делите на 2 части маленький — есть вероятность наесться сильнее.

Не всегда мотивация зарабатывать больше — экономична и гарантирует, что именно вас ждет хорошая карьера и успех в сфере, где «в среднем зарабатывают больше».

---

Похожая история была у знакомого хирурга-онколога. Мы встретились с ним в кафе рядом с его престижной частной

клиникой, где он получал в десятки раз больше большинства своих коллег.

Он рассказывал, как начинал работать в небольшой государственной клинике, потом большой, как немного подрабатывал в частной больнице. И как перешел на текущее место работы.

По-своему он сильно скучал по возможности помогать обычным людям без ультрадоходов, спасти жизнь любого человека от онкологии было бы здорово. И опыт в гос медицине, где поток клиентов был существенно выше, доступ к лекарствам, аппаратуре и возможность уделить необходимое количество времени каждому — тоже было чуть меньше — дало ему бесценный опыт «набить руку на конвейере» и научиться «спасать». Но иметь возможность ближе к пенсии получать в десяток раз больше — тоже оказалось приятным бонусом.

---

*В любой сфере вы можете получать выше среднего по ней — стать в ней лучшим или одним из лучших. Ограничения — чаще в голове. Знаменитое — выбери в качестве работы любимое хобби, и не придется работать ни дня — часто раздражает, но на практике на самом деле возможно.*

*Важно искать пересечение между интересом, способностями и рынком, а не бежать за модой.*

## **Кейс 14**

**А если будет больно? Будет...**

Он был молод и талантлив. Одно красивое место работы, второе... На втором начались проблемы, не у него, он был одним из самых успешных, даже получил оплату МВА в награду за достижение мега показателей.

Но часть топ-менеджмента оказались под расследованием, а он — под рукой в неправильном месте в неправильный час. То, что у него только что родился ребенок и была взята ипотека, естественно, никого не волновало. Иногда под раздачу попадают не только виновные, но и те, кто был рядом.

Его попросили возместить всю сумму, которую компания ранее покрыла за его бизнес образование. Большая на тот момент цифра, из-за которой ему пришлось влезть в долги.

Бывший руководитель позвал его в другое место работы. Там нужны были революционные изменения, всего и вся, настоящий погром в курятнике вселенского масштаба. Коллега ушел быстро — большой и красивый руководитель задал хороший старт и получив другое интересное предложение, принял его. Наш товарищ остался в заложниках всеобщей ненависти, как протеже ранее ушедшего и мог бы просто уйти за ним. Но не ушел.

Через несколько месяцев в команде умирает от сердечного приступа девушка из числа лучших сотрудников.

«Загубил! Создал настолько токсичную невозможную среду, что довел»

— но я же с ней даже не знаком?

— да какая разница...

Расследование проводили обе стороны — и он сам, и служба безопасности компании. Сошлись на том, что в его вертикали и правда сложилась достаточно нездоровая атмосфера, где в погоне за показателями и результатами ряд руководителей позволял неприемлемую лексику и методы управления командой, создававшей лишний стресс, агрессию и негатив. Насколько можно сказать, что «девушку довели» и как бы могла сложиться ее жизнь, если бы не перевод из региона в Москву для самой талантливой сотрудницы.

# 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.