

БЕСТСЕЛЛЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ
ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ НЕДВИЖИМОСТИ



ЖЕЗЛЫ РОПА

15 ЖЕЛЕЗНЫХ ПРАВИЛ
УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ И ПРОДАЖАМИ
НЕДВИЖИМОСТИ



ЛЮДИ
ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ



СИСТЕМА
СОЗДАЁТ РЕЗУЛЬТАТ



УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕРЕЗ ЦИФРЫ



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
НА КАЖДОМ ШАГЕ



ЛИДЕРСТВО
ЧЕРЕЗ ПРИМЕР



“

ЖЕЗЛ —
ЭТО НЕ КОРОНА.
ЭТО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.
НЕ ЗА СЕБЯ.
ЗА КОМАНДУ.
ЗА РЕЗУЛЬТАТ.

”

МАДИНА КАИРЖАНОВА

ОСНОВАТЕЛЬ АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ «ДОМ КОМФОРТ»
АСТАНА, КАЗАХСТАН



ДОМ КОМФОРТ
АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ

Мадина Каиржановна

Жезлы РОПа

«Автор»

2026

Каиржановна М.

Жезлы РОПа / М. Каиржановна — «Автор», 2026

Практическое руководство по управлению и системным продажам недвижимости от Мадины Каиржановны, основателя агентства «Дом Комфорт». Книга «Жезлы РОПа» содержит 15 железных правил, готовые скрипты, регламенты и методы мотивации для руководителей отделов продаж и владельцев бизнеса. Только реальные кейсы рынка Казахстана без лишней теории. Продолжение руководства читайте во второй части — «Боевая книга РОПа».

© Каиржановна М., 2026

© Автор, 2026

Мадина Каиржановна Жезлы РОПа

ПОСВЯЩЕНИЕ

Моим трём детям — вы моя главная причина двигаться вперёд.

Каждому руководителю, который в три часа ночи задаётся вопросом: «Всё ли я делаю правильно?» — этот вопрос и есть твой ответ.

Моим наставникам — тем, кто не бросил, когда я хотела уйти.

Будущим лидерам «Дом Комфорт» — вы создаёте то, о чём другие только мечтают.

— М. К.

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Почему появилась эта книга

Эту книгу я не планировала писать.

Я планировала написать регламент. Сухой, практичный документ — правила, стандарты, метрики. Такой, чтобы новый руководитель отдела продаж мог открыть, прочитать и не задавать лишних вопросов.

Но когда начала писать — поняла: правила без контекста не работают. Можно сто раз написать «контролируй показатели» — и руководитель кивнёт, согласится и продолжит управлять ощущениями. Потому что не прочувствовал, что значит потерять сделку на 85 миллионов тенге из-за шести дней тишины в CRM.

Поэтому я выбрала другой путь. Путь историй.

* * *

За годы в недвижимости я видела один и тот же сценарий — снова и снова. Лучший агент становится руководителем. Первые месяцы — рост. Потом — стагнация, текучка, невыполненные планы и одна фраза, которую я слышала десятки раз: «Я не понимаю, что происходит с командой».

Понимаю. Происходит то, что происходит всегда, когда профессионал переходит из роли исполнителя в роль управленца — и не меняет мышление. Он продолжает работать вместо команды. Управляет ощущениями, а не цифрами. Избегает сложных разговоров. Не строит систему — строит зависимость от себя.

Я сама прошла через это. И совершила все эти ошибки — прежде чем научилась их видеть.

Ошибки руководителя — это не только его личные потери. Это потери каждого человека в его команде.

Именно из этого понимания родился «Дом Комфорт» — агентство, где управление строится не на интуиции, а на системе. Эта книга — квинтэссенция того опыта. Пятнадцать Железных правил. Каждое — это урок, за который уже заплачено.

* * *

Почему жезл?

В истории жезл был символом не власти над людьми — а власти ради порядка. Тот, кто держит жезл, задаёт темп. Указывает направление. Несёт ответственность за движение всей колонны.

Руководитель отдела продаж — это именно тот, кто держит жезл. Не тот, кто бежит быстрее всех. А тот, кто следит за тем, чтобы никто не потерялся. Чтобы команда не рассыпалась

на первом же повороте. Жезл — это не награда. Это ответственность, которую ты берёшь на себя каждый день.

* * *

Для кого эта книга? Для тех, кто только взял жезл в руки — и ещё не знает, что с ним делать. И для тех, кто держит его уже несколько лет — но иногда сомневается, в правильном ли направлении ведёт.

Читай активно. Делай пометки. Отвечай на вопросы честно. Здесь нет красивых теорий — только то, что прожито в реальных командах, на реальных сделках, с реальными людьми.

«Ошибки, которые я совершила сама, — дорогие. Ошибки, которые совершишь ты после этой книги, — уже непростительные.»— Мадина Каиржанова

— Мадина Каиржанова

Основатель «Дом Комфорт», Астана

ОБ АВТОРЕ

Мадина Каиржанова

Мадина Каиржанова — основатель агентства недвижимости «Дом Комфорт» и Корпоративного Университета «Дом Комфорт», руководитель, предприниматель с более чем двадцатилетним опытом в бизнесе. Прежде всего — мама троих детей.

Предпринимательский путь

Первый бизнес Мадина начала в 15 лет — пекла торты и продавала их на базаре. Без стартового капитала. Только руки, желание и понимание: хочешь денег — иди и заработай.

В 18 лет подписала договор с Казахтелекомом и открыла собственную сеть переговорных пунктов. Позже работала с Яндекс Такси, развивала сетевой бизнес — и построила команду более 6 000 человек, став одним из лидеров по Казахстану.

В определённый момент осознанно ушла из сетевого бизнеса — потому что семья стала важнее карьеры. Это был не провал. Это был выбор.

Путь в недвижимости

До прихода в недвижимость работала колористом, товароведом, администратором, заведующей, диспетчером. В 2020 году пришла в риелторский бизнес — осознанно: самые большие возможности там, где большинство считает профессию слишком сложной.

Первые полтора месяца хотела уйти. Потом — прорыв: две сложные сделки закрыты в один день. Первая зарплата за месяц — 1 650 000 тенге. За шесть месяцев прошла путь: риелтор → топ-агент → руководитель отдела продаж.

Дом Комфорт

11 ноября 2022 года основала агентство недвижимости «Дом Комфорт». Первая команда — 6 человек. Идея родилась из боли рынка: создать место, где главной ценностью являются отношения с людьми, доверие и рекомендации.

Создала Корпоративный Университет «Дом Комфорт» — систему обучения агентов и руководителей по единым стандартам.

Философия

В жизни нет постоянных побед и нет постоянных поражений. Каждая победа временная. Каждое поражение — тоже. Главное — не останавливаться и продолжать движение вперёд.

Сфера: недвижимость,

управление продажами, обучение

Агентство: Дом Комфорт, Астана, Казахстан

Основана: 11 ноября 2022 года

РУКОВОДСТВО ЧИТАТЕЛЯ

Как работать с этой книгой

Эту книгу нельзя просто прочитать.

Можно, конечно. Но тогда она станет ещё одной книгой на полке — умной, интересной и бесполезной. Потому что знание без действия — это не знание. Это иллюзия развития.

Эта книга работает только тогда, когда ты работаешь вместе с ней. Вот как это устроено:

Читай активно, не пассивно

Держи ручку в руке. Подчёркивай. Делай пометки на полях. Если фраза задела — остановись. Спроси себя: «Это про меня?» Честный ответ важнее быстрого чтения.

Выполняй задания — на этой же неделе

В конце каждой главы — практическое задание. Не «когда-нибудь». Не «после того как дочитаю». На этой неделе. Именно это превращает чтение в изменения.

Веди рабочую тетрадь

После каждой главы — три вопроса: что понял, что внедрю завтра, что изменю в команде. Заполняй честно. Через три месяца перечитай свои ответы — ты удивишься, насколько вырос.

Возвращайся

Хорошие книги не читают один раз. Через полгода ты откроешь эту книгу снова — и увидишь в ней другое. Потому что изменился ты.

«Знание без действия — красивая декорация. Действие без знания — хаос. Эта книга — про то, как соединить одно с другим.»— Мадина Каиржанова

МАНИФЕСТ РОПА ДОМ КОМФОРТ

Я — руководитель отдела продаж «Дом Комфорт». Я принимаю ответственность за людей в своей команде.

* * *

Я не управляю ощущениями. Я управляю цифрами.

Я не работаю вместо команды. Я создаю команду, которая работает.

Я не избегаю сложных разговоров. Я провожу их первым.

Я не ищу виноватых. Я ищу решения.

Я не терплю токсичность ради результата. Я строю культуру.

Я не нанимаю из страха. Я нанимаю осознанно.

Я не прячусь за должность. Я веду личным примером.

Я не останавливаюсь на достигнутом. Я развиваю людей каждый день.

Я не боюсь признавать ошибки. Я превращаю их в обучение.

Я не строю зависимость от себя. Я строю систему.

* * *

Команда всегда отражает руководителя. Я отвечаю за это отражение каждый день.

ФИЛОСОФИЯ КОМПАНИИ

10 принципов Дом Комфорт

Эти принципы — не слова на стене. Это то, как мы принимаем решения каждый день.

01. Люди важнее сделок. Сделку можно закрыть один раз. Сильного сотрудника можно развивать годами.

02. Честность важнее удобства. Правда, сказанная вовремя, стоит дешевле, чем ложь, раскрытая поздно.

03. Система важнее таланта. Талант без системы нестабилен. Система с талантом — непобедима.

04. Скорость важнее идеальности. Хорошее решение сегодня лучше идеального решения через две недели.

05. Рекомендации важнее рекламы. Лучший клиент — тот, кого привёл довольный клиент.

06. Развитие важнее стабильности. Компания, которая не растёт, — умирает. Медленно, но неизбежно.

07. Ответственность важнее оправданий. Слабый ищет причины. Сильный ищет решения.

08. Культура важнее мотивации. Мотивация заканчивается. Культура остаётся.

09. Лидерство через пример, а не через слова. Команда копирует поведение, а не инструкции.

10. Наследие важнее личного результата. Настоящий руководитель оставляет после себя не пустоту — а новых лидеров.

ВВЕДЕНИЕ

Почему большинство РОПов терпят неудачу

Каждый год тысячи лучших агентов по всему СНГ становятся руководителями отделов продаж. И большинство из них терпят неудачу.

Не потому что они плохие люди. Не потому что не стараются. А потому что никто не объяснил им главного: управление командой и личные продажи — это принципиально разные профессии. Лучший агент умеет продавать сам. Сильный РОП умеет создавать других продавцов.

Это как разница между хорошим поваром и шеф-поваром ресторана. Шеф выстраивает кухню, обучает поваров, контролирует качество каждого блюда — не готовя его сам. Если шеф встаёт к плите и начинает готовить лично — кухня останавливается.

Цена ошибок руководителя

Агент, который ошибается, теряет одну сделку. РОП, который ошибается, теряет месяц работы всего отдела.

Посчитаем. Средний отдел — восемь агентов. Средняя комиссия — 500 000 тенге со сделки. Каждый агент при правильном управлении делает 2–3 сделки в месяц. РОП, который не контролирует воронку, теряет 20–30% этого результата ежемесячно. За год — 18–30 миллионов тенге потерянной выручки. Из-за одного слабого РОПа.

Слабый агент стоит компании одну сделку. Слабый РОП стоит компании весь отдел.

Чем РОП отличается от сильного агента

Агент думает о своей сделке. РОП думает о результате десяти человек. Агент радуется своей комиссии. РОП радуется, когда его агент закрывает первую самостоятельную сделку.

Переход из одной роли в другую требует не просто новой должности — он требует смены мышления. Эта книга — про эту смену.

Что такое Железные правила

Пятнадцать Железных правил. Каждое — это урок, за который уже заплачено в реальных командах, на реальных сделках. Каждая глава: история из практики → разбор ошибки → правильный подход → вопросы для размышления → практическое задание.

«Ты не обязан быть идеальным руководителем с первого дня. Ты обязан быть честным с собой — каждый день.» — Мадина Каиржанова

РАЗДЕЛ I РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

«Сильный агент делает сделки. Сильный РОП создаёт сильных агентов.» — Мадина Каиржанова

ЖЕЛЕЗНОЕ ПРАВИЛО № 1

Перестань работать вместо команды

I. Проблема и боль

Есть один тип руководителя, которого я встречаю чаще всего — и который разрушает свой отдел тихо, с лучшими намерениями. Он приходит раньше всех. Уходит позже всех. Всегда в движении: звонит, встречается, убеждает, закрывает. Его агенты знают — если что-то сложно, РОП возьмёт на себя.

Со стороны это выглядит как самоотдача. На деле — это медленная смерть отдела. Пока РОП работает вместо команды, команда не учится работать сама.

II. История: «Я справлюсь сам»

Максат стал руководителем после трёх лет работы агентом. Лучший в отделе — четыре-пять сделок в месяц. Когда открылась позиция РОПа — его назначение ни у кого не вызвало вопросов.

Первые три месяца показатели отдела выросли. Максат подключался лично к каждой сложной ситуации. Если агент не мог дозвониться — Максат звонил сам. Если клиент колебался на показе — Максат приезжал и «дожимал».

Это работало. Цифры были хорошие. Директор хвалил.

* * *

ИСТОРИЯ АВТОРА

Когда меня назначили руководителем, я была уверена: справлюсь — я же лучший агент в команде. Первые месяцы продолжала закрывать сделки сама. Гордилась. Пока не взяла отпуск на десять дней. Вернулась — отдел стоял. Именно тогда поняла: я построила зависимость, а не команду.

Проблема вскрылась на шестом месяце. Максат взял отпуск. За эти десять дней отдел сделал ровно ноль задатков. Когда он вернулся — картина оказалась хуже, чем он думал.

— Алия, почему не перезвонила клиенту после показа?

Агент Алия смотрела в стол.

— Ну... я не знала, что говорить. Обычно ты сам звонишь таким клиентам.

Максат почувствовал холод в животе. За шесть месяцев он не вырастил ни одного агента, способного работать самостоятельно.

ЧТО БЫЛО БЫ, ЕСЛИ БЫ РОП ПОСТУПИЛ ПРАВИЛЬНО

Если бы Максат с первого дня взял правило — не закрывать сделки вместо агентов, а разбирать каждую ситуацию вместе — через шесть месяцев у него было бы пять самостоятельных специалистов. Его отпуск не остановил бы отдел. Агенты почувствовали бы гордость от того, что справились сами.

III. Разбор по методологии Дом Комфорт

РОП не является человеком, который закрывает сделки вместо сотрудников. Задача РОПа — организовать систему, при которой агенты регулярно выполняют план самостоятельно.

Правильный подход: РОП приходит на сложную встречу как тренер. Наблюдает. Потом разбирает с агентом — что сработало, что нет, что сделать иначе. Через три месяца агент работает с таким клиентом сам.

Хороший агент делает сделки. Хороший РОП создаёт людей, которые делают сделки.

IV. Руководство к действию

Проверь прямо сейчас: что произойдёт с твоим отделом, если ты исчезнешь на две недели? Если ответ — «всё остановится» — ты работаешь вместо команды. Выбери одного агента, которому ты обычно «помогаешь», и в следующий раз не подключайся сам — разбери ситуацию вместе с ним после. Делай так каждый день. Через месяц у тебя будет агент, который не спрашивает, что делать.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

1. Когда ты последний раз позволил агенту ошибиться — и не исправил ошибку за него?
2. Есть ли в твоей команде хоть один человек, который может провести показ и закрыть задаток без твоего участия?
3. Что случится с твоим отделом, если завтра ты уйдёшь на месяц?
4. Ты строишь команду — или строишь зависимость от себя?
5. Что ты делаешь сегодня, что должен делать твой агент — и не делает, потому что знает: ты сделаешь это сам?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА НЕДЕЛЮ

В течение следующей недели выбери одного агента и одну реальную ситуацию (звонок, показ, работа с возражением) — вместо того чтобы сделать самому, проведи разбор вместе с агентом после. Зафиксируй результат в воскресенье.

Настоящий руководитель — не тот, без кого всё останавливается. Настоящий руководитель — тот, после ухода которого всё продолжает работать.

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Мои главные выводы из этой главы:

Что внедряю уже завтра:

Что изменю в своей команде на этой неделе:

«Сильная команда не появляется случайно. Она является отражением ежедневных решений руководителя.»

— Маина Каиржанова · Дом Комфорт

ЖЕЛЕЗНОЕ ПРАВИЛО № 2

Цифры не лгут. Лжёт только память

I. Проблема и боль

Я знаю одну болезнь, которая убивает отделы продаж тихо. Она не кричит — она шепчет. И имя ей — управление ощущениями. «Ребята работают, я это чувствую». «Саша у нас сильный, он вытянет».

Ни одна из этих фраз не содержит ни одной цифры. А цифры говорят совсем другое. Звонков меньше нормы на треть. Показов нет пять дней. Эксклюзивных договоров — ноль за две недели. Воронка стоит. Деньги не идут.

II. История: «Я думал, Саша тянет»

Расскажу об одном месяце. Он стоил нам сделки на 85 миллионов тенге. Не потому что рынок просел. А потому что я не посмотрел на цифры вовремя.

ИСТОРИЯ АВТОРА

В первые полтора месяца в недвижмости я не закрыла ни одной сделки. Потом — прорыв: две сложные сделки в один день. Первая зарплата за месяц — 1 650 000 тенге. Я смотрела на эту цифру и думала: вот что значит, когда воронка работает. Цифры не солгали ни разу. Я сама не смотрела на них достаточно.

Саша был одним из лучших агентов. Харизматичный, умеющий работать с требовательными клиентами. В начале ноября — горячий лид, семья с серьёзным бюджетом. Саша взял заявку. Я кивнул: «Работай».

Прошла неделя. Я не смотрел в CRM. На третьей неделе открыл воронку.

— Саша, у тебя ноль звонков по этому клиенту за шесть дней. Что происходит?

— Они сами должны были перезвонить. Я не хотел давить.

Мы позвонили клиенту в тот же день. Поздно. Семья уже внесла задаток в другом агентстве. Пока Саша «не хотел давить», другой агент звонил им дважды в день и закрыл задаток за один вечер.

85 миллионов тенге. Комиссия — потеряна.

ЧТО БЫЛО БЫ, ЕСЛИ БЫ РОП ПОСТУПИЛ ПРАВИЛЬНО

Если бы я каждый день открывал воронку и видел «0 звонков за 2 дня» — я связался бы с Сашей на третий день. Разобрал бы его барьер перезвона. Назначил второй показ. Скорее всего — закрыл задаток. 85 миллионов остались бы в воронке. Для этого нужны были две минуты в CRM каждый день.

III. Разбор по методологии Дом Комфорт

Сначала цифры. Потом выводы. Потом решения.

Семь ключевых показателей, которые РОП обязан видеть каждый день:

- ▶ Звонки — сделаны ли исходящие контакты по каждому активному лиду?
- ▶ Встречи — сколько первичных встреч запланировано и состоялось?
- ▶ Приёмки объектов — агент принял объект, знает его, готов к показу?
- ▶ Эксклюзивные договоры — есть ли движение по подписанию?
- ▶ Показы — сколько повторных показов назначено по думающим клиентам?
- ▶ Задатки — кто готов внести задаток прямо сейчас?
- ▶ Сделки — что закроется в этом месяце?

IV. Руководство к действию

Введи ежедневный ритуал из двух минут: открой CRM и проверь семь цифр по каждому агенту. Если где-то стоит ноль там, где должна быть цифра — это твой сигнал к действию сегодня, не в конце недели. И задай себе вопрос: «Что я сегодня сделал для роста своей команды?»

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

1. Ты открываешь CRM каждый день — или только когда что-то пошло не так?
2. По каким агентам у тебя прямо сейчас нет понимания, что происходит с их лидами?
3. Если завтра директор спросит тебя о воронке по каждому агенту — ты ответишь цифрами или ощущениями?
4. Есть ли в твоей команде агент с барьером перезвона? Ты работал с ним над этим?
5. Когда ты последний раз принимал решение на основе данных, а не интуиции?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА НЕДЕЛЮ

На этой неделе каждое утро в 9:00 открывай CRM и записывай в блокнот: по каждому агенту — звонки, показы, активные задатки. К пятнице сравни с тем, что ты «чувствовал» в начале недели. Разница — это твоя зона управленческого риска.

Ощущение — это мнение. Цифра — это факт. РОП, который путает одно с другим, рано или поздно заплатит за это разницей.

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Мои главные выводы из этой главы:

Что внедрю уже завтра:

Что изменю в своей команде на этой неделе:

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.