

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

*<https://litres.ru/74034528>*

*SelfPub; 2026*

## **Аннотация**

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».

# 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 должностью. 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 ли-

дерев.

## **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 меся-*

*цы 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 самостоя-

тельно.

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 оставливается. Настоящий руководитель — тот, после ухода которого всё продолжает работать.*

### **РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

**Мои главные выводы из этой главы:**

---

---

---

**Что внедрю уже завтра:**

---

---

---

**Что изменю в своей команде на этой неделе:**

---

---

---

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

— Мадина 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 недвижимости 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 давать.

Мы позвонили клиенту в тот же день. Поздно. Семья уже внесла задаток в другом агентстве. Пока Саша «не хотел давать», 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.