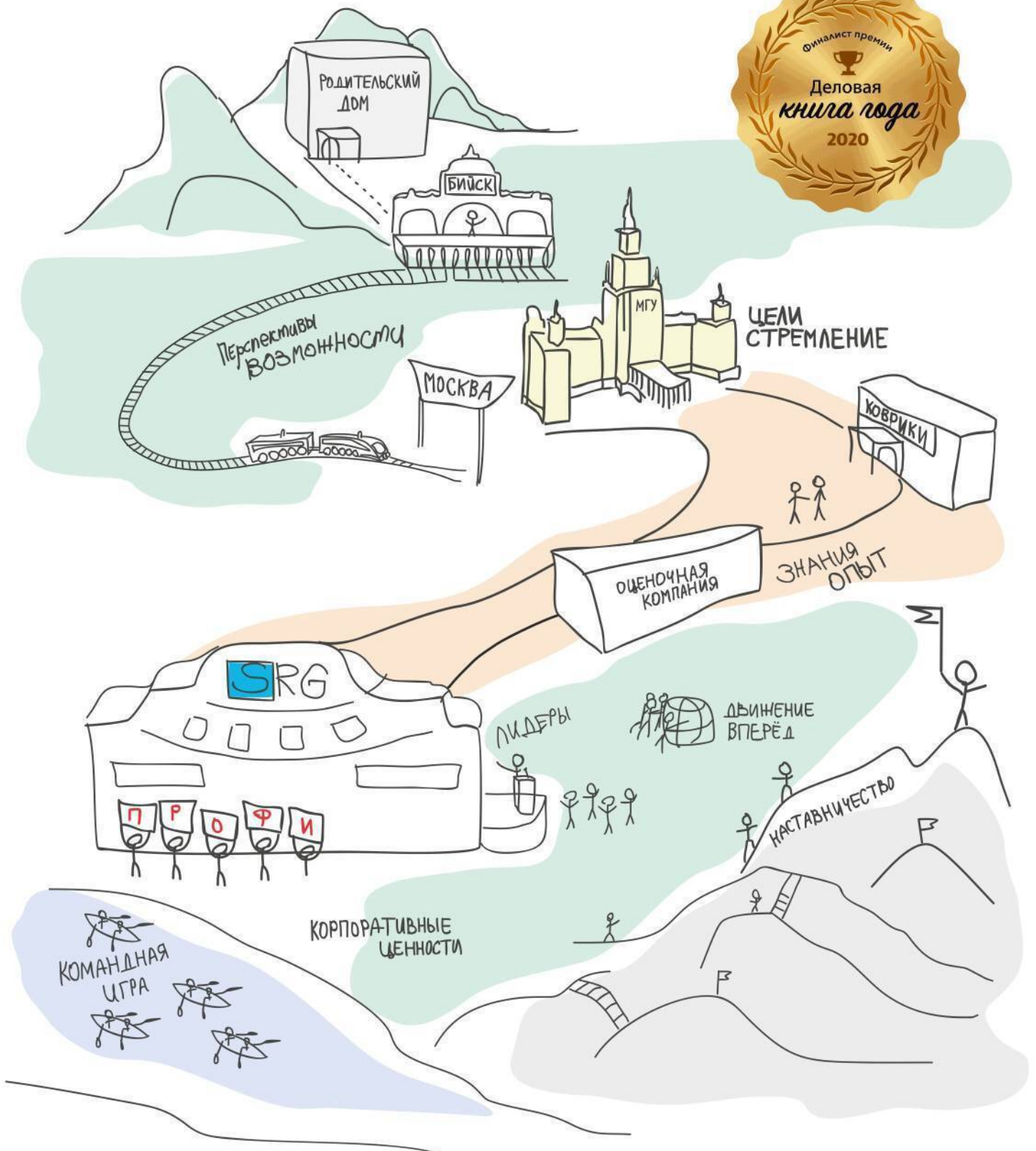


Фёдор Спиридонов

Конструктивная среда. Развивай и развивайся



Фёдор Спиридонов

**Конструктивная среда.
Развивай и развивайся**

«Livres»

2020

Спиридонов Ф.

Конструктивная среда. Развивай и развивайся / Ф. Спиридонов —
«Livres», 2020

ISBN 978-5-6045118-8-6

Группа компаний SRG выросла из юношеских стремлений ее основателей, их дружбы и совместной работы, основанной на принципах уважения, честности, открытости. Компания прошла через кризисы, непростые задачи, сложные рабочие отношения. За годы в ней образовалась и укрепилась особая внутренняя атмосфера, которую в SRG называют Конструктивной средой. Конструктивная среда – это ДНК компании, она объединяет руководителей и линейных сотрудников, диктует отношения внутри коллектива и взаимодействия с коллегами. Управляющий партнер SRG Фёдор Спиридонов изложил все самое важное в Конструктивной среде – в этой книге. Фёдор уверен: именно Конструктивная среда помогла компании превратиться из юношеского начинания в одного из лидеров своего рынка. А теперь эта книга поможет каждому сотруднику работать эффективно и развиваться в компании.

ISBN 978-5-6045118-8-6

© Спиридонов Ф., 2020

© Livres, 2020

Содержание

Введение	5
Глава 1	6
Глава 2	12
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Фёдор Спиридонов

Конструктивная среда

Развивай и развивайся

Введение

Со времен учебы в университете я мечтал стать бизнесменом и построить большую успешную компанию с сильной командой. Компанию, в которой существовала бы атмосфера доверия и уважения в коллективе. Чтобы сотрудники, развиваясь, способствовали всестороннему росту и усилению бренда.

С годами я понял, что основа такой компании – корпоративная культура, которая стимулирует всех наших сотрудников на максимальное саморазвитие. Культура, основанная на понятных и простых правилах, конструктивном, не агрессивном и доверительном общении между собой, лишенная двойных стандартов. Построить такую культуру – чрезвычайно сложная задача, возможно, самая сложная в бизнесе. Сейчас я вижу, что у нас получилось это сделать. Мы в SRG называем ее Конструктивной средой.

Эта книга – мой опыт, моих Партнеров, руководителей и сотрудников SRG по созданию Конструктивной среды. Уверен, эта книга станет важным руководством для нынешних и будущих сотрудников SRG, а также покажет нашим партнерам и клиентам принципы, которых мы придерживаемся в работе.

Глава 1

Как я решил создать оценочную компанию

Я родился в интеллигентной семье в Ленинграде. Спустя некоторое время мои родители по распределению уехали в Бийск. Бийск – это городок в Алтайском крае со множеством производственных предприятий и научно-исследовательским институтом, в который были направлены на работу мои родители.

Во времена перестройки многие лишились ощущения стабильности, и наша семья не стала исключением. Накопления, которые мои родители откладывали на черный день, обесценились. Как и большинство людей вокруг, мы были на грани нищеты. Думаю, что это состояние способствовало формированию моей мотивации к работе.

Я мечтал поступить в МГУ, но это оказалось непростой задачей. Экзамены были действительно сложными, но я приложил все усилия и поступил – хоть и с 3-й попытки. Когда я уезжал в Москву на учебу, родители отдали мне последние накопления. Помню, как папа сказал мне: «Сынок, я сделал все, что мог, бери эти деньги. С учетом стипендии их должно хватить на два года. Дальше я буду стараться помогать тебе, но лучше на это не рассчитывать». Деньги действительно были огромными по меркам того времени – целая тысяча долларов! Но, конечно, в Москве на них прожить было трудно.



Это были суровые и одновременно веселые времена. Мы с товарищами из общежития пытались использовать любые возможности, чтобы хоть как-то подзаработать. Как водится у студентов, случайных заработков едва хватало на еду.

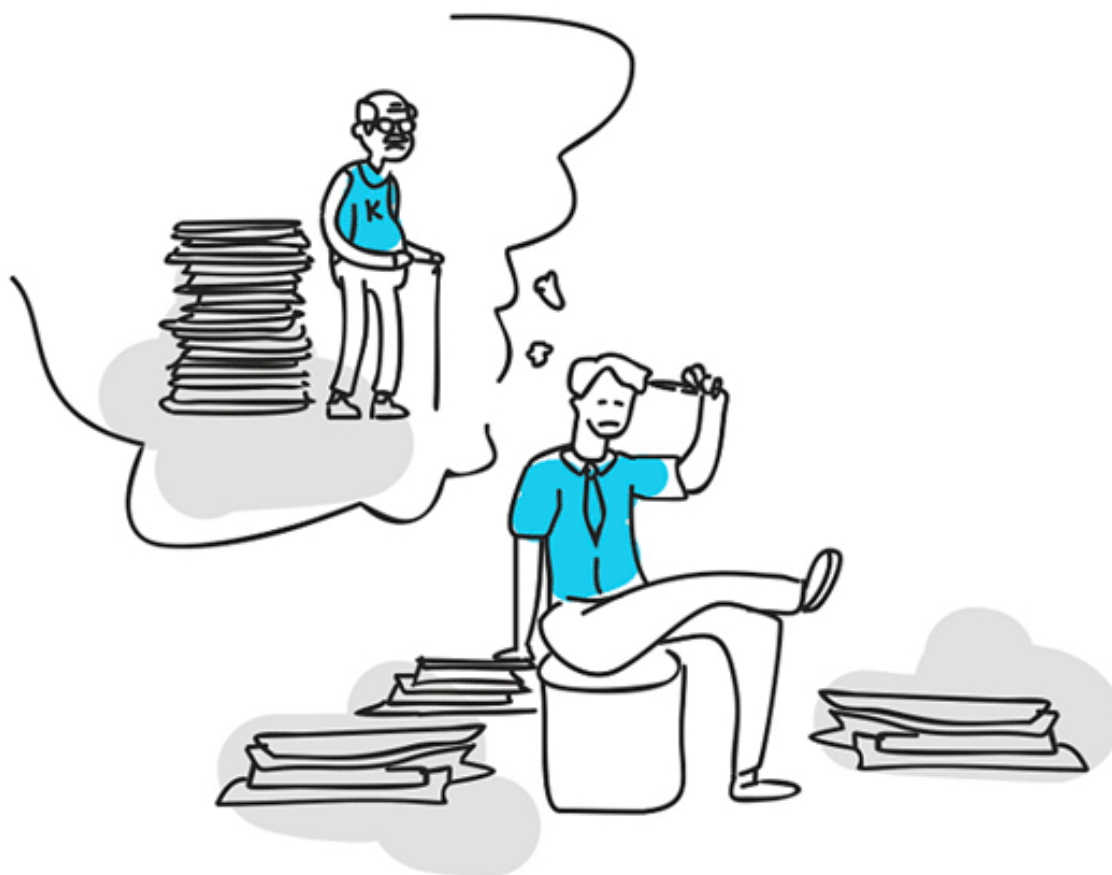
Свойственный студентам оптимизм помогал нам смотреть в будущее, а неудачи лишь веселили и закаляли нас. Мы ко всему относились со здоровым авантюризмом. Помню, как на первом курсе с товарищем на ноябрьские праздники поехали в Петербург. Денег было вприпрыжку, приходилось экономить на всем. Гостиница была в то время неподъемной роскошью, так что жили мы в каморке у художника, знакомого моих родителей. За три дня отдыха в Питере, нам удалось многое. К примеру, одну из ночей мы провели в компании бывших сослуживцев

моего товарища на военном крейсере в Кронштадте, где пели песни под гитару и ели перловку с тушенкой. Разумеется, денег на обратную дорогу у нас не осталось, так что решили возвращаться домой автостопом. Сперва проехали зайцами на электричке до станции Чудово. После нам удалось поймать доброжелательного водителя, который решил помочь и довезти нас как можно дальше по трассе Е-95, до поворота в свою деревню. Водитель вез нас на удивительной «семерке», руль у которой находился справа, как у японских машин. Когда сотрудники ДПС останавливали машину, то подходили ко мне (я сидел слева впереди), а когда спрашивали водительское удостоверение – я показывал, что у меня нет руля и штрафовать меня не за что. В общем, веселая была поездка. На повороте в свою деревню добряк выделил нам «для сугреву» по 100 граммов самодельного коньяка, который мы закусили выделенным им же «тик-такком» (мятные конфетки, если помните) и вышли на трассу. Ехать оставалось около 500 км... И тут мы на своей шкуре поняли правило всех автостопщиков – останавливаться надо только около придорожных кафешек. Там можно и согреться, и спокойно переговорить с водителями фур, которые могут сжалиться и взять в попутчики. Смеркалось, спуускался туман, накрапывал ноябрьский дождь, и вот уже несколько часов никто не останавливался. Мы решили идти вперед и не голосовать, поскольку толку от этого не было. Трудно сказать, сколько мы прошли, но шли мы целую ночь (где-то около 30 км), пока не вышли к придорожному кафе, где и нашли свое счастье. Водитель «БМВ», увидев наши студенческие из МГУ, согласился нас подвезти – и таким образом мы добрались домой.

И таких историй было множество. Каждая из них встраивалась кирпичиком в стену наших характеров и личностей. Бурное развитие коммерции в стране давало нам возможность искать временную подработку, а здоровый авантюризм толкал нас братья за любые проекты. В конце 90-х годов я накопил большой опыт таких маленьких, как тогда говорили, «тем». Некоторые из которых приносили неплохие результаты. Мы с товарищами организовывали акции по раздаче листовок на станциях метро, формировали бригады грузчиков, участвовали и набирали студентов для проведения избирательных кампаний и многое другое. В общем, как могли использовали свой «студенческий» ресурс. Оказывается, жить в общегитии и общаться с большим количеством голодных студентов, таких же, как ты, может быть преимуществом.

И вот четвертый курс МГУ, я – студент механико-математического факультета с жадной самореализации и поиска своего профессионального пути. В это время я работал менеджером по продажам в небольшой компании, которая продавала мелким оптовикам и хозяйственным магазинам товары: щетки, коврики, сушилки, гладильные доски... Работа, конечно, была, но вот перспектив в ней было немного. Я чувствовал, что должен что-то поменять, ведь продавать коврики всю жизнь я не хотел. У меня появилось стремление к профессиональному развитию. Тем более что мне было с кем себя сравнивать.

Один из моих товарищей устроился в компанию при Торгово-промышленной палате и начал заниматься экспертизой стоимости. Я ничего не знал об этой работе, но чувствовал, что быть независимым экспертом в определении стоимости при крупных сделках – куда перспективнее, чем продавать коврики. Приятель периодически подпитывал мой интерес историями о своей работе, которые он рассказывал с очень важным видом. Он говорил, что изучает новые методики, ему дают интересные задачи по расчетам каких-то финансовых моделей, берут на интересные встречи с важными людьми. Причастность к большим сделкам в качестве независимого эксперта – это звучит, не правда ли? Представьте, с какими глазами слушал его я, продавец ковриков!



Я загорелся и начал просить его узнать, нет ли еще одного вакантного места в этой замечательной организации. Он ответил, что обязательно спросит. Однако шли месяцы, но новостей не было. Продажа ковриков и щеток продолжала угнетать, а рассказы о развитии товарища – мотивировали на какие-то действия. Не помню, как у меня оказался телефон генерального директора компании. Возможно, его дал мне мой товарищ со словами «Сам звони», возможно, я его нашел в интернете. Но он у меня оказался.

И вот в один прекрасный момент, находясь на своей работе и собравшись с мыслями и духом, я набрал Олега Фёдоровича, генерального директора компании, в которой работал мой приятель. Состоялся у нас такой разговор:

– Алло, добрый день!

– Добрый день, могу я поговорить с Олегом Фёдоровичем?

– Да, слушаю вас.

– Еще раз добрый день, меня зовут Фёдор Фёдорович Спиридонов. *(Интересно, но я помню, что назвал себя по имени-отчеству. Кажется, тогда совпадающие отчества казались мне знаком судьбы.)* Я студент МГУ, механико-математического факультета, кафедры теории вероятностей.

– Слушаю вас, чем обязан?

– Дело в том, что я наслышан о вашей организации и очень бы хотел у вас работать. Не могли бы вы уделить мне время, чтобы встретиться? Это займет не более 15 минут.

– Спасибо, но в настоящий момент у нас нет вакансий.

– Я понимаю. Но я уверен, что нам все равно имеет смысл встретиться. Вдруг вакансии появятся? Тогда у вас будет потенциальный кандидат!

– Хорошо, вы можете оставить телефон? Как только появятся вакансии, мы вам позвоним и пригласим.

Я понял, что моя затея начинает проваливаться и «ждать ответа как соловей лета» – не мой вариант. Поэтому я был просто вынужден включить весь напор, который у меня в тот момент был. Перед глазами, с одной стороны, промелькнула унылая перспектива к концу жизни дорасти до старшего менеджера по продажам ковриков, а с другой – довольное лицо моего товарища, ставшего известным экспертом в какой-то области. Эх, была не была!

– Простите, но я бы хотел, чтобы вы дали мне шанс и нашли все-таки 15 минут для встречи со мной. Мне кажется, я смогу доказать свою ценность, и постараюсь убедить вас в том, что это время вы потратили не зря. Не стоит поспешно принимать решение и отказывать! Ведь речь идет лишь о 15 минутах!

По небольшому молчанию в трубке я понял, что он не ожидал такого напора (на мое счастье, в то время мобильные были не у всех, спама по телефону еще не было, и люди, как правило, культурно заканчивали свои разговоры и не бросали трубки). Сегодня, боюсь, я мог бы услышать в ответ лишь короткие гудки.

– Хорошо, я встречу с вами хотя бы из любопытства. Мне действительно стало интересно посмотреть вживую на наглого человека, который лучше меня знает, что мне нужно, а что нет.

Он назначил мне встречу на следующий день. Сердце в моей груди забилося от волнения! Надо было найти у соседей по общежитию костюм, в который я бы влез, тщательно продумать аргументы ко встрече, встретиться с товарищем и посоветоваться с ним, как лучше себя вести на встрече...

Я благодарен судьбе за то, что она посылала мне на пути много достойных людей. И одним из таких людей был Олег Фёдорович. Генеральный директор, к которому я пробился на встречу, был чрезвычайно интеллигентным, разумным и порядочным человеком.



После разговора он дал мне шанс и вручил стопку книг по оценке имущества. Мне необходимо было изучить их и через неделю доказать свои знания. Так уже через неделю я вышел на работу помощником эксперта с минимальным окладом, чему был несказанно рад. Попав в оценочную деятельность, я начал постигать ее с самых основ.

Оценочная деятельность в те годы была совсем молодым направлением, профессионалов в ней было немного. Мне же посчастливилось два года поработать среди профессионалов на нескольких интересных проектах. Мы проводили оценку бизнеса крупных акционерных обществ. Помогая Олегу Фёдоровичу проводить актуарную оценку нескольких негосударственных пенсионных фондов, я участвовал в коммерческих переговорах, проведение которых мне постепенно стали доверять под ключ. Заслуживая доверие своего руководителя, я проводил на работе в среднем по 14 часов и работал либо совсем без выходных, либо оставлял одно воскресенье на отдых. Сам Олег Фёдорович приходил на работу раньше остальных, к 7:30 утра. Поскольку я тоже часто приходил рано, мне удавалось периодически разговаривать с ним в утренние часы про перспективы и развитие. Постепенно мы сблизились, и между нами возникло взаимное доверие. Мы обсуждали основные проекты, трудности, которые возникали перед нами, пути их решения и, конечно, ключевые задачи по развитию компании. Понимание ключевых задач позволило мне правильно распределять усилия, фокусируясь на главном. Я заметно поднял уровень своей эффективности, что отражалось и на размере премий, и на важности тех дел, которые мне поручали.

Спустя два года совместной работы с Олегом Фёдоровичем мы организовали свою компанию, в которой я стал одним из четырех соучредителей (среди учредителей был и тот самый приятель, из-за которого я оказался в этой профессии). Вместе мы проработали еще около года, и я с удовольствием вспоминаю эти времена. Благодаря каждому из участников нашего дела, и в первую очередь Олегу Фёдоровичу, я смог за крайне небольшое время получить много полезных практических знаний. Каждый день на работе был наполнен энергией и счастьем, мы были единой командой и делали одно дело. Для себя я тогда сделал много наблюдений, которые в последующем применял в сфере управления людьми. И главным моментом, сближающим нас, были общие цели и атмосфера взаимного доверия.

Постепенно наши взгляды на работу начали расходиться. Позже, изучая статистику, я увидел, что в малом бизнесе компании числом учредителей более трех имеют небольшие шансы выжить в долгосрочной перспективе. Периодически возникающие конфликты, связанные с разными оценками действий отдельных участников, начали приводить к потере взаимного доверия. А доверие – это основа любых партнерских отношений. Анализ взаимоотношений, которые у нас были в этом проекте, позволил мне сформулировать для себя ключевое правило работы с Партнерами и коллегами.

Ключевое правило

Работать нужно только в атмосфере взаимного доверия. Я должен сделать все, чтобы мне доверяли мои Партнеры и коллеги.

Если я чувствую, что возникает недосказанность и кто-то может интерпретировать мои действия как подрывающие взаимное доверие, я обязан приложить все усилия, чтобы устранить сомнения со стороны своих Партнеров и коллег – независимо от степени влияния этой ситуации на общие результаты. Аналогично должны поступать и мои Партнеры и коллеги.

Если же вдруг такие отношения не складываются, я должен приложить все усилия для того, чтобы прекратить их и не дожидаться развития негативного сценария. Иначе это будет мешать и мне, и моей компании развиваться, забирая слишком много творческой энергии у всех участников процесса.

Так следует поступать всегда, в любом диалоге, в простых, ни к чему не обязывающих беседах и при важных ключевых разговорах со всеми, с кем я работаю как изнутри, так и снаружи.

Я очень ценю опыт работы, который получил за это время. В итоге, понимая, что компании будет лучше без меня, а мне будет лучше без компании, я вышел из состава учредителей практически без накоплений, но с энергией и большой мотивацией доказать своим бывшим партнерам, что я смогу сделать свою оценочную компанию. В тот момент времени я и поставил цель создать крупную оценочную компанию федерального уровня, внутри которой царила бы атмосфера взаимного доверия.

Глава 2

Рождение SRG

Итак, я освободился от каких-либо обязательств, связывающих меня с предыдущими партнерами, – разумеется, кроме этических. Они заключались в том, что я решил не работать с текущими клиентами компании, которой остались управлять мои бывшие партнеры. Рынок – большой, а бывшая компания не была огромной, поэтому выполнить эти условия не составляло труда.

На поиск помещения и покупку подержанных компьютеров ушло не больше месяца. Кроме того, у меня появился Партнер, Борис Терехов, немногословный человек, доказывающий свое отношение к делу не количеством слов, а достигнутым результатом. Мы были и остаемся в доверительных отношениях.

Борис Терехов, Партнер Группы компаний SRG

Я работаю в SRG с момента основания компании. С Фёдором мы познакомились, работая вместе в оценочной компании, часто коммуницировали и в какой-то момент разговоры были реализованы в партнерство. Первый год был особенно труден, и к новому году мы были больше мертвы, чем живы, – от физического и эмоционального напряжения. Но это были первые успешные результаты, которые давали нам возможность развиваться дальше. Мы работали круглосуточно, делая короткий перерыв на сон. Необходимость сдачи проекта в срок, поездки по регионам с одновременным выполнением функции руководителя, исполнителя и ассистента, первая конференция без опыта публичных выступлений... Стремление прыгать выше головы генерирует постоянное напряжение, но в то же время дарит чувство радости от свершившихся побед.

Наш офис, в котором мы выносили свои планы по захвату мира, представлял собой комнатку в 18 м² на цокольном этаже в жилой пятиэтажной хрущевке. Стоимость аренды была небольшой, поскольку офис был так себе. Пройти в наше помещение можно было двумя путями. Первый путь – через кабинет арендодателя. Второй – через длинный коридор, который бесконечно ремонтировал родственник нашего арендодателя. Родственник был милейшим человеком, однако выглядел соответствующе: заляпанная краской и известью тельняшка, из-под которой пробивалась волосатая грудь, трико с пузырями на коленках, сделанная из газеты треуголка (ее часто делают маляры, чтобы прикрыть волосы).



День рождения SRG

Первые шаги по развитию компании мы с Борисом начали предпринимать в начале июня, поэтому этот месяц стал для нас точкой отсчета. Чуть позже мы решили определить официальную дату Дня рождения SRG и выбрали для этого праздник, который понравился мне и моим Партнерам, – Международный день друзей 9 июня.

Считаю, что это чрезвычайно символично, ведь мне бы хотелось, чтобы наши отношения с сотрудниками и клиентами были приближены к дружеским.

Если клиенты настаивали на встрече у нас в офисе, то эта встреча требовала особой подготовки. Мы старались договориться с арендодателем, чтобы провести переговоры у него в кабинете, ведь его кабинет был самый презентабельный. Вообще отправить своего арендодателя «погулять», выгнав его из собственного кабинета, – задача не из легких. Получалось это не всегда. Когда он не мог предоставить нам кабинет, мы старались договориться, что проведем клиентов через его кабинет (при этом должны были освободить нашу комнату от всех сотрудников, устроив им небольшой перерыв). Других вариантов не было. А если нам приходилось вести клиентов через коридор, то договоров с нами обычно не заключали.

Набирая на работу сотрудников, мы делали ставку на выпускников лучших вузов страны, поскольку отсутствие у них узкопрофильных знаний по нашей теме с лихвой замещалось трудоспособностью, высокой скоростью усвоения новой информации и лояльностью. К тому же финансовые возможности не позволяли нам брать на работу опытных специалистов, которые уже привыкли к другим условиям.

Любое совместное управление предполагает обсуждение и конструктивные споры. Если один из руководителей решил что-то для себя, а другой оказался против, то это может перейти в мелкий конфликт. Мы с Борисом договорились придерживаться следующего правила управленческого поведения между собой для того, чтобы уменьшить количество мелких конфликтов.

Правило компромисса

Если чувствуешь, что надо принять важное решение, – обсуди это с Партнером. И ничего не делай, пока не достиг компромисса.

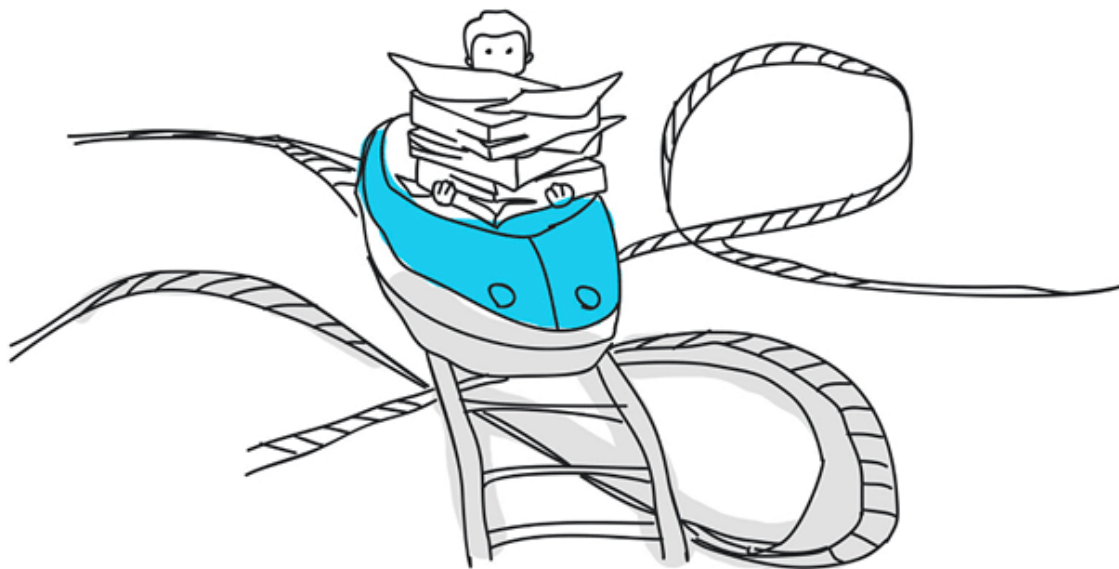
Мы с Борисом работали в атмосфере взаимного доверия и были Партнерами, которые двигались к одним целям. Поделив зоны нашей ответственности и тщательно соблюдая правило компромисса, мы всегда старались достигнуть общего решения, демонстрируя сотрудникам единую позицию.

Позже, когда я попытался расширить эти правила на работу с сотрудниками, которых также считал ключевыми членами команды, то переформулировал второе правило следующим образом.

Усовершенствованное правило компромисса

Принимая важное решение, руководитель обязательно обсуждает его с ключевыми членами команды, которых оно затрагивает, и принимает решение с учетом полученных мнений.

Следующие три года были похожи на американские горки. Заказы мы в основном искали в интернете. Нашими преимуществами были скорость выполнения заказа и низкая стоимость услуг. И, как мне казалось в то время, высокое качество переговоров. В то время смысл переговоров заключался в агрессивной опеке клиентов. Возможно, мы были слишком навязчивыми и «пробивными», но это приносило свои плоды.



За это время мы смогли снять офис получше, расширить пространство и нанять больше сотрудников. Выручка росла, но оставалась очень «рваной». Конкуренция увеличивалась, а количество системных заказчиков все еще оставалось небольшим. Поток заказов не был постоянным. Иногда отсутствие одного платежа от клиента, не пришедшего вовремя, повергало нас с Борисом в панику.

Весна, 2004 год, у нас восемь сотрудников. Через две недели надо платить зарплату, а денег на счетах нет. Плата за аренду наших офисных помещений просрочена. Объем выручки за прошлый месяц составил около 40 % наших затрат. Несмотря на оптимизм, который мы излучали, настроение было паршивым. Мы надеялись на чудо, которое по статистике все же периодически случалось. Иногда, пусть и редко (раз в один-два месяца), в наши сети заплывала крупная рыба. Крупный заказ на тот момент времени мог закрыть затраты за два месяца и позволил бы нам держаться на плаву. Поскольку крупные системные заказчики в основном

обращались к солидным компаниям-конкурентам, мы довольствовались крохами с барского стола.

Нам повезло, и одна крупная компания из Поволжья заказала большой проект, выполнить который требовалось за две недели. Бросив все силы на этот проект, мы сделали его в срок. За этот проект нам не платили аванса, а перечисляли оплату по факту выполнения. Нас и выбрали, потому что мы смогли начать проект очень быстро, по гарантийному письму и скану договора. Деньгами с этого проекта мы надеялись погасить все задолженности, возникшие на тот момент. Клиент, которому результаты проекта были нужны «ну очень срочно», уже два дня не реагировал на звонки, а мы с Борисом вместо денег на зарплаты имели выполненный проект. Каждый следующий день ожиданий обратной связи от клиента был более нервным, чем предыдущий. Так прошло более недели...

И вдруг в нашем офисе с утра как ни в чем не бывало с опозданием больше чем на десять дней появляются два представителя заказчика: интеллигентный руководитель подразделения и его спутник, человек восточной внешности, крупного телосложения, с щетиной на лице и пистолетом за поясом. Им срочно были нужны результаты нашей работы. Мы показали им выполненный проект. Они обрадовались и сказали, что завтра оплатят. «Завтра? А каковы гарантии, что завтра они не исчезнут с результатами и не перестанут выходить на связь, как это и происходило в последние десять дней? Скан договора и гарантийного письма не то, на что мы рассчитывали» – подумали мы. Дав поддержать им выполненный отчет в руках, мы его с Борисом забрали и удалились на совещание. Что делать? С одной стороны, хочется верить людям и помочь им. С другой стороны, было «тревожно» – что-то подсказывало, что денег мы можем не дожидаться. Тогда мы с Борисом решили стоять до конца и без оплаты не отдавать отчет. Они в свою очередь сказали, что без отчета никуда не уйдут.

После долгих препирательств они все же согласились на наши условия. Все темы для разговоров закончились через пятнадцать минут. Так до вечера мы и сидели в нашем офисе молча и смотря друг на друга, ожидая безналичной оплаты. За это время выяснилось, что к оплате наших услуг они отнеслись как минимум халатно. Их бухгалтер, судя по эмоциональным разговорам, которые они вели из нашего офиса, не собиралась нам платить в тот день. В итоге по официальному телефону в обслуживающей их организацию банке нам дали подтверждение платежа (они договаривались об этом с сотрудниками банка отдельно). Мы были спасены! Такие волнительные переживания сильно сближали нас и делали нашу команду более крепкой.

У нас с Борисом было правило – постоянно делиться не только неприятностями, которые, разумеется, случались, но и позитивными моментами, даже если они незначительны. Ведь настроение и уровень оптимизма руководителей тонко чувствуют сотрудники. А общая уверенность коллектива в положительном исходе сложной ситуации крайне важна, так как позволяет избегать паники. Позитивный настрой помогает всей команде оставаться в тонусе и настойчиво решать поставленную задачу. И зависит это в первую очередь от руководителя.

Правило высокой информированности

Все ключевые члены команды должны делиться не только проблемами, но и хорошими новостями. Это важно для поддержания общей уверенности и позитивного настроения.

Шло время, число сотрудников увеличивалось и достигло 15 человек.

В маленькой компании нет времени для формализации правил и бизнес-процессов. У руководителя в каждый момент времени все люди на виду. У нас была традиция по пятницам вечерами собираться в нашей переговорной комнате и обсуждать прошедшую неделю. Мы делились впечатлениями, обсуждали курьезные события (а их было великое множество). Тогда у нас начали формироваться ценности, на которые мы опирались при работе с клиентами. Каждая создавалась из разбора практических ситуаций, в которые мы попадали.

Однажды мы попросили помощника оценщика сшить на брошюровочной машине сделанные отчеты. Но он не разобрался с задачей, и мы чуть не потеряли клиента.

Мы отдали помощнику десять томов отчетов об оценке и попросили сшить. Позже курьер увез их без дополнительной проверки со стороны руководителя проекта. Заказчик сразу позвонил нам и сообщил, что получил семь томов. И поинтересовался – а где еще три?

Мы бросились разговаривать с помощником:

– Скажи, сколько отчетов ты сшил?

– Не помню точно, но я сшил все, что мне дали.

– А почему сейчас у заказчика семь отчетов, ведь тебе дали десять?

– Не знаю, я сшил их по количеству тех обложек и пружинок для шивки, которые нашел...

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.