

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

НАКАЗЫВАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ

ЗА ЧТО, 

ДЛЯ ЧЕГО,

КАКИМ 

ОБРАЗОМ 

УНИКАЛЬНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО, НЕ ИМЕЮЩЕЕ АНАЛОГОВ

Очень толковая книга, книга о правде жизни, которую не хочет видеть и признавать большинство управленцев, стремящихся в первую очередь наладить с подчиненными так называемые «хорошие отношения» вместо отношений рабочих и думающих о собственной популярности в коллективе больше, чем об эффективности. В нашей Компании эта книга входит в перечень рекомендованного чтения для всех Сотрудников.

Александр Аладушкин
Председатель совета директоров АО «АЛАДУШКИН Групп»

Эту книгу обязан прочитать каждый управленец. Она значительно ускорит ваше продвижение к вершинам управленческого мастерства и позволит избежать многих ошибок. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом пройдете путь от разбора причин прежних неудач к конкретным управленческим приемам и сможете построить собственную систему управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Александр Моносов
генеральный директор компании БФТ

В отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения сотрудников, технологии их наказания давно стали табуированной темой. Гуру менеджмента либо произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления, либо стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполиткорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, — и всё потому, что и первые, и вторые недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Эта книга поможет вам объективно посмотреть на реальность, на самого себя и свои управленческие ошибки, а затем даст вам уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления.

Денис Филиппов
исполнительный директор компании «Мясницкий ряд»

Книги и аудиокурсы Александра Фридмана

КНИГИ

Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя

Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента

АУДИОКУРСЫ

Управление мышлением подчиненных: центрирующие парадигмы

Управление повседневным хаосом. Авторская система борьбы с хаосом и внедрения культуры планирования и управления временем в организации

Между ангелом и чертом: как отрегулировать отношения с подчиненными

Искусство конструктивного диалога: эффективные межличностные коммуникации

Управление поступками подчиненных: эффективное оперативное управление

Управление своим характером: стратегии жизни для руководителя



Подробная информация о книгах и аудиокурсах Александра Фридмана на веб-сайте издательства «Добрая книга» www.dkniga.ru

**АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН**

**АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»**

**КАК
НАКАЗЫВАТЬ
ПОДЧИНЕННЫХ**

ЗА ЧТО,
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ДЛЯ ЧЕГО,
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.
КАКИМ
УНИКАЛЬНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО,
ОБРАЗОМ
НЕ ИМЕЮЩЕЕ АНАЛОГОВ

УДК 65.0, ББК 65.290-2, Ф88

Фридман, Александр.

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента. Александр Фридман. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. — 320 с.

ISBN 978-5-98124-701-9

Технологии наказания подчиненных стали главной табуированной темой современного менеджмента — в отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения персонала. Гуру менеджмента обычно произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления или стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполикорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, — и всё потому, что и те, и другие недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобрать причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом построите собственную систему коррекции нежелательного поведения сотрудников и получите уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Как и в своих предыдущих книгах, «Вы или вас» и «Вы или хаос», ставших бестселлерами, Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: **(495) 650 44 41**

Адрес для переписки/e-mail: **mail@dkniga.ru**

Адрес нашей страницы в Интернете: **www.dkniga.ru**

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Александр Фридман, 2017.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2017.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. О «черной дыре» менеджмента 9

Глава 1. Можно ли эффективно управлять без умения наказывать? 17

Что нужно, чтобы сотрудники «хорошо работали»? 19

Мотивация: как ее обеспечить? 24

Нотто sapiens: принципы профессиональной эксплуатации. 29

Мотивация против дисциплины, а также возможности и опасности индивидуального подхода. 34

Умение наказывать как часть управленческой квалификации руководителя 40

Наказания: стоит ли бояться возникновения атмосферы страха? 43

Персоналозависимость как ограничение возможности применения наказания 47

Основные тезисы главы 1 49

Глава 2. Что может помешать научиться наказывать подчиненных 53

Первое препятствие: ложные управленческие стереотипы . 54

Второе препятствие: синдром хорошего человека 59

Третье препятствие: отношение к конфликту 62

Четвертое препятствие: проективная ошибка 63

Пятое препятствие: высокая экспертная квалификация. 66

Шестое препятствие: миф о всеобщем равенстве	68
К чему приводят попытки руководителя избегать принуждения и наказания	71
Принуждение и наказание как осознанный конфликт	77
Руководитель-боец и руководитель-миротворец: сравнительный анализ стилей управления	78
Лидерский «светофор»	83
Грозит ли руководителю опасность превратиться в злодея?	85
<i>Основные тезисы главы 2</i>	86

Глава 3. За что можно и нужно наказывать подчиненных	89
Как система координат руководителя влияет на поведение сотрудников.	90
Как разработать систему координат	94
Как «оживить» систему координат	106
Модель поведения сотрудника: как оценить и что делать	107
<i>Основные тезисы главы 3</i>	115

Глава 4. Как обеспечить справедливость наказаний и уменьшить необходимость их применения	117
Делай то, что требуешь от других	119
Учет возможной случайности.	122
Об исключениях	124
Что делать, если возникает «безобразие», не обозначенное в системе координат	129
Как определить, говорит сотрудник правду или врет, и при этом рассудить справедливо.	130
Правильно ли требовать со всех одинаково?	135
Принцип равноудаленности	138
Неправильные действия в рамках делегированных полномочий не наказываются	140
Нельзя наказывать «для остротки»	141
Нельзя «назначать виновного»	141
Наказание должно быть адекватным	142

Как научиться наказывать вовремя	143
Будьте готовы уволить систематически нарушающего сотрудника.....	154
Внедрение системы координат	159
<i>Основные тезисы главы 4</i>	162

Глава 5. Цели и результаты наказания:

что нужно получить на выходе из процесса	165
Что должен выяснить руководитель в процессе выполнения наказания.....	166
Модель Дилтса и ее практическое использование	175
Результат подчиненного: что должен понять сотрудник в процессе наказания.....	182
Что может помешать достижению нужных результатов наказания	189
Чем наказывать подчиненных?.....	193
Почему нельзя продемонстрировать другим, как именно нужно наказывать?.....	200
<i>Основные тезисы главы 5</i>	202

Глава 6. Как обеспечить точность влияния

на подчиненного в процессе взаимодействия	203
Типы управленческих сигналов	205
Виды обратной связи	207
Как быть, если вам необходимо передать подчиненному разные управленческие сигналы.....	208
Типы обратной связи по характеру передаваемой информации	210
Правила передачи информации в процессе общения с сотрудником.....	211
Правила приема информации в процессе общения с сотрудником.....	220
Критика как тип управленческого сигнала.....	223
О полезной типизации для поддержки эффективного взаимодействия	226
<i>Основные тезисы главы 6</i>	235

Глава 7. Процедура и методики морального наказания подчиненных	237
Продолжительность интервала между «преступлением» и наказанием	239
Как пригласить сотрудника на процедуру	241
Наказываем при всех или наедине?	244
Этап №1: подготовка	245
Этап №2: захват	247
10 правил эффективного применения вопросов	255
Этап №3: экзекуция	259
Тонкие усилители негативных эмоций	268
Как разговаривать в процессе экзекуции: рекомендации для правильного оформления речи	272
«Бегство за ковер»:	
11 типичных контрприемов подчиненных	275
Этап №4: фиксация	282
Важные нюансы выполнения этапа фиксации	284
О «парфянской стреле» подчиненного	286
Вывод подчиненного из процедуры наказания	289
Основные тезисы главы 7	293
Глава 8. Как ответить на брошенный сотрудником вызов	295
Основные тезисы главы 8	300
Глава 9. От теории к практике: как развивать компетенцию «моральное наказание»	301
Полезная литература	304
Приложение. Компетенции: чем работают профессиональные руководители	305
Об авторе	310
Авторская программа Александра Фридмана «Номо boss: человек управляющий»™ для развития управленческой квалификации руководителей	313

ПРЕДИСЛОВИЕ

О «черной дыре» менеджмента

*Благородный муж смотрит на Дао неба,
но не забывает о Дао земли.*

Лао-Цзы, древнекитайский философ

Эта книга о том, как профессионально наказывать подчиненных. Под наказанием обычно понимают штрафы, лишение премии, отстранение от работы, перевод на нижеоплачиваемую должность или такие административные формальности, как выговоры и предупреждения. Я же предлагаю наказывать только *морально*. Моя книга — о технологии моральных наказаний.

Наказывать подчиненных? Наказывать взрослых людей? Как можно! Даже сама мысль об этом приводит в ужас любого «просвещенного менеджера XXI века». Что уж тут говорить о практическом применении наказаний...

Учиться профессионально наказывать? Это несовременно, неэтично, негуманно, аморально и даже кощунственно! Сотрудников нельзя наказывать. Их нужно вести за собой, указывать им путь, поощрять, вдохновлять, заряжать, прокачивать, развивать, мотивировать, раскрывать их таланты и предоставлять широчайшие возможности для самореализации. Руководитель должен полагаться на эмоциональный интеллект, логику, силу духа, вести войну за таланты, устанавливать справедливую оплату труда, предоставлять подчиненным свободу, и тогда они будут ежедневно сворачивать горы.

Именно так — судя по содержанию множества книг — должно быть. Мне же кажется, что нам часто рисуют картину «идеального мира», в котором выдающийся во всех смыслах руководитель управляет столь же выдающимися подчиненными: высокопрофессиональными, очень мотивированными на достижения и обладающими твердыми этическими принципами.

Я же задам вопрос, который, думаю, в той или иной степени волнует каждого руководителя: а что делать с теми сотрудниками, которые — несмотря на все усилия и положительные воздействия — не хотят работать так, как нужно?

Можно ответить в том смысле, что причину неправильного поведения сотрудников руководителю нужно искать в самом себе. Согласен. С этого мы начнем. Люди работают так, как ими управляют. Если подчиненный работает плохо, вначале поищите ошибки в методах управления. А если поискали и не нашли? Может быть, нужно найти индивидуальный подход к человеку? А как быть с рентабельностью? В бизнесе избыточная индивидуализация подхода будет просто убыточна, да и этот самый подход не всегда сработает. Опять же, говорят: «Ключик можно подобрать к каждому». Несомненно. Вопрос лишь в том, сколько времени это займет, каких умений потребует, во что обойдется и окупится ли по результатам. А также — кто будет управлять остальными сотрудниками, пока вы занимаетесь подбором того ключика?

Редкий руководитель обладает харизмой Уинстона Черчилля или Нельсона Манделы. О таких людях можно и нужно читать, но как использовать их методы? Книга о великом человеке не дает описания всей технологии, а, чаще всего, показывает наиболее яркие моменты его деятельности. Кроме того, вам, скорее всего, не удастся собрать «самых лучших людей», или это может просто оказаться неоправданно дорого. А это значит, что стоит научиться получать

отличные результаты от обычных людей. Кстати, именно для этого и нужен регулярный менеджмент. Вернемся на грешную землю: что делать с теми, кто, несмотря на все «пряники» и «благости», не хочет хорошо работать? Надежда на поощрение и знание о его реальности мотивирует к совершению правильных поступков, аналогичная же информированность о наказаниях удерживает от совершения действий нежелательных.

Поэтому я считаю, что руководитель должен уметь не только поощрять, но и наказывать. Более того, такое умение я считаю одной из компетенций лидера. Обычно лидера рисуют исключительно в белоснежных одеждах. Но если с небес опуститься на землю, то разве лидер не должен — при необходимости — быть готовым защищать добрые дела и пресекать зло? А будут ли эффективны исключительно благие воздействия? Мое мнение — нет, поэтому и нужно уметь наказывать. Готовность наказывать может опираться на психологию и технологию, а много лучше — на то и другое.

А для чего наказывать? Я считаю, что наказание является средством исправления сотрудника, коррекции его поведения, и может применяться, когда позитивные методы мотивации не сработали, и нарушения продолжаются. Конечно, такого человека можно просто уволить, но вам кажется правильным попытаться его сохранить. Особенность: процесс исправления «заблудшего» сопровождается неприятным эмоциональным эффектом, что является не целью, но одним из средств.

В работе руководителя есть ситуации, которых невозможно избежать, хотя и следует стремиться к тому, чтобы их вовсе не было. А есть действия, которых нельзя избежать и умения, которые невозможно делегировать. Наказание относится к их числу.

Если вы не хотите столкнуться с негативными результатами «идеального» управления, то вам лучше освоить весь

комплект управленческих компетенций* на уровне «необходимо и достаточно». Потом уже можно выбирать, что и когда применять, а что — нет. Нет умения — нет выбора. Мне часто приходится слышать от руководителей: «Я считаю, что нельзя злоупотреблять наказаниями», «Наказания приводят к снижению мотивации...» Злоупотреблять вообще ничем не нужно, даже поощрениями. Не любите наказывать? А кто предлагает это любить? Если человек любит наказывать подчиненных, испытывает от этого удовольствие, то его нужно немедленно отстранить от работы по причине очевидного психического отклонения. Не любите наказывать? А умеете?

Но умение наказывать начинается задолго до самого наказания.

Возникают вопросы:

- ▶ За что наказывать?
- ▶ Для чего наказывать?
- ▶ Чем наказывать?
- ▶ Как наказывать?

Вы думаете, что первый вопрос — риторический? За что наказывать? Конечно, за плохую работу? А как отличить хорошую работу от плохой или правильный подход от неправильного? Наказывать ли за ошибку — ведь на них учатся?

Вам нужна система координат, благодаря которой и вы, и подчиненные могли бы одинаково ответить не только на заданные выше, но и на другие необходимые вопросы. Сотрудники смогут не только осознанно управлять своим поведением, но и будут хорошо понимать последствия своих действий. Что они получают, если будут работать правильно, и к чему приведет нарушение? Не должно быть никаких неясностей, это обеспечит должную конфигурацию «мотива-

* Я использую слово «компетенция» как синоним слова «инструмент». Управленческая компетенция — инструмент для решения определенных задач в процессе управления подчиненными. — *Прим. автора.*

ционного поля». Кстати, сам факт возникновения необходимости в наказании сотрудника говорит о том, что ваша система управления не сработала. Человек совершил проступок, и теперь его следует наказать. Но почему он его совершил? Что не так в настройках системы? Ведь управлять нужно так, чтобы никто не захотел и (или) не смог бы совершить проступок. А с другой стороны — не боялись бы ошибаться. Возможно ли это? Мой опыт показывает, что возможно.

Проблема же в том, что руководителей нигде не учат наказывать. Ни в одном из учебников менеджмента мне не встречалась глава «Как наказывать подчиненных». Буквально — черная дыра. Может быть, «у них», «на Западе», там, где разрабатывают бóльшую часть методик управления, не наказывают? А что там делают с теми, кто плохо работает? Или там все работают исключительно хорошо? Вывели новую породу людей? А почему тогда работает полиция, функционируют тюрьмы? Как-то не сходится.

Сама идея «учиться наказывать» выглядит циничной и противоестественной. Но, коль скоро есть те, кто нарушает, руководителю не обойтись без умения наказывать. И лучше уметь это делать, чем не уметь. Умение наказывать не только позволит вам делать это более профессионально, но и уменьшит количество проступков и, соответственно, необходимость наказаний. На вас будет работать ваша репутация. Хотите, чтобы не пришлось наказывать? Учитесь наказывать! Парадокс? Отнюдь.

Если вы не умеете наказывать, то будете вынуждены мириться с бесконечным количеством мелких нарушений. Если неправильные действия не пресекать, то они очень быстро становятся нормой.

Увидев, куда все катится, и потеряв всякое терпение, вы будете накидываться на подчиненных с разносами. А потом, думаю, как человек порядочный вы станете испытывать стыд и желание как-то загладить свою вину. Неужели спон-

танный переход из состояния «хорошего парня» в состояние «Ну всё, вы меня достали» лучше, чем своевременное, профессиональное и адекватное наказание? Или вас морально поддерживает тот факт, что «я не виноват, они меня довели»? А может быть, лучше не ждать, пока доведут, а своевременно, по своему выбору, откорректировать «зло»?

Не нужно стыдиться слова «наказание». Как и любой другой инструмент, наказание — вне морали, за нее отвечает пользователь. Нужно уметь наказывать так, чтобы эта компетенция помогала достижению благих целей. Может быть, вам поможет и такое соображение: вы «стреляете» вторым. Наказание — ответ на проступок, причем не первый. Ниже мы поговорим об этом подробнее.

Конечно, наказание не может и не должно быть преобладающим инструментом управления. К этому я и не призываю, но обычно именно с этого начинаются аргументы против. Мол, если наказания преобладают, то в компании воцарится атмосфера страха и тому подобные нехорошие явления. Конечно, воцарится. И, как говорится, если вы владеете только молотком, то любую задачу будете видеть в виде гвоздя. Но я вас, может быть, разочарую: ни одна из управленческих компетенций в принципе не дает эффекта без параллельного и последовательного использования других компетенций. Для меня метафорический образ руководителя — многорукий бог Шива. Поэтому и наказание — всего лишь один из инструментов. Более того, если вас не устраивает работа подчиненных, я не рекомендую начинать именно с профессионального изучения наказания. Лучше начните с планирования, делегирования и контроля, хотя каждый руководитель использует эти компетенции, пусть и интуитивно.

С 2005 года в моем «портфеле» — семинар «Искусство кнута и пряника» о поощрениях и наказаниях. Название носит скорее иронический характер, чем отражает суть. И на каждом занятии я вижу, что взрослым людям, руководителям

с большим опытом, первым лицам компаний, приходится делать над собой определенные усилия, чтобы впустить в свое мировоззрение идею как о самой «легитимности» наказаний, так и о том, что этому можно и нужно учиться. Мне же кажется, что все, что делает руководитель, должно выполняться профессионально. Такова этика профессии. Делегируешь? Делай профессионально. Наказываешь? Аналогично. За 12 лет регулярного преподавания этой темы я убедился в том, что мою технологию может освоить любой здравомыслящий человек. Главное — готовность рационально рассматривать профессию руководителя, процесс управления и те задачи, которые необходимо уметь профессионально решать.

Я считаю, что наказывать нужно только морально, так как материальные наказания являются формой корпоративной коррупции, не позволяют достичь правильных целей и разрушают производительную культуру. Почему? Об этом, в том числе, я рассуждаю в одной из глав книги. Вы считаете, что «на наших людей это не подействует»? А может быть, вы просто не умеете наказывать? Кстати, а не было ли у вас в жизни случаев, когда вам просто — как бы «просто» — словами буквально перевернули сознание, да так, что вы помните об этом до сих пор? И, думаю, слова эти не были матерными, да и произносили их спокойным голосом.

Чем ни в коем случае не должно сопровождаться наказание? Наказание не должно сопровождаться:

- ▶ грубостью;
- ▶ хамством;
- ▶ унижением;
- ▶ оскорблением;
- ▶ глумлением;
- ▶ издевательством;
- ▶ обвинением;
- ▶ попреками;
- ▶ мстью.

Но ведь обычно руководитель, недовольный поведением подчиненного, не столько наказывает его, сколько доносит до него свою точку зрения именно в одной из перечисленных выше форм. А мы хотим изменить поведение человека — именно в этом истинный смысл наказания. Как вы думаете, насколько это возможно при таком оформлении процесса?

Кстати, самой процедуре наказания посвящена только глава 7; остальные главы — о том, как управлять, чтобы не пришлось наказывать. Но если уж нужно наказывать, наказывайте профессионально.

Помните, что поощрен или наказан тот, кто себя считал таковым, а не тот, с кем вы это проделали. Дело вовсе не ограничивается примитивными «кнутом и пряником», все гораздо сложнее. Буду ли я писать книгу о моральных поощрениях? Пока не знаю. В моем семинаре эта тема есть. Однако книг о позитивных воздействиях, поощрениях очень много, а вот о наказаниях я не встречал ни одной.

Если вы рациональны и заинтересованы в развитии своей управленческой квалификации, то найдете для себя здесь много полезных и практичных методик. Если же вы ищете волшебную палочку, не стоит тратить время на изучение этой книги, — она не для вас. Рецепты, «лайфхаки», «универсальные таблетки» я не раздаю — только принципы, технологии, подходы, инструменты.

P.S. Если вы читали мою книгу «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных», хочу предупредить: в главе 1 я повторно обсуждаю некоторые из тех подходов, о которых уже говорилось в книге «Вы или вас», правда, в сжатом и немного переосмысленном за семь лет виде. Я посчитал это необходимым, так как без описания базовых принципов регулярного менеджмента «голая» методика морального наказания выглядела бы нелогичной.

Можно ли эффективно управлять без умения наказывать?

Ибо расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо, так как, желая исповедовать добро во всех случаях жизни, он неминуемо погибнет, сталкиваясь с множеством людей, чуждых добру. Из чего следует, что государь, если он хочет сохранить власть, должен приобрести умение отступить от добра и пользоваться этим умением, смотря по надобности.

Никколо Макиавелли, флорентийский мыслитель. Государь

Как обеспечить «хорошую» работу подчиненных и что делать с теми, кто, несмотря на все ваши усилия, все-таки работает плохо? «У каждой проблемы есть фамилия, имя и отчество» — эту цитату молва приписывает Лаврентию Павловичу Берии, Феликсу Эдмундовичу Дзержинскому и Лазарю Моисеевичу Кагановичу. Каждый руководитель сталкивается с ситуацией, когда он должен как-то реагировать на проблему, автором или одним из авторов которой является его подчиненный. Помимо вопроса, что делать с проблемой, возникает вопрос: что делать с автором или соавтором? Осмелюсь утверждать: каждый руководитель «делает это» — пытается как-то повлиять на того, кто работает не так, как следовало бы. И далеко не всегда его попытки лежат в позитивной плоскости. Да, мы все это делаем, но не всегда осознаем, что именно, для чего и как это следовало бы делать правильно, раз уж мы это все равно делаем.

Тем не менее, не будем торопиться принимать или отвергать саму идею наказания. Предлагаю рассмотреть базовую структуру менеджмента. Двигаясь от общего к частному, будет легче решить, нужны ли нам наказания, а если нужны, то зачем.

Менеджмент — дисциплина, описывающая подходы к управлению. Задача этой дисциплины — обеспечить результаты, которые не могут быть получены естественным путем, просто суммой усилий людей, собранных в одном месте. Дисциплина эта — концептуальная, из чего следует: никакие положения менеджмента не могут быть доказаны, так как опираются не более чем на набор рассуждений. Многочисленные же исследования, на которые ссылаются авторы «единственно верных» концепций менеджмента, всегда бывают опротестованы другими, не менее авторитетными авторами, либо с точки зрения репрезентативности исследований, либо с точки зрения истолкования результатов. Кроме отсутствия твердых доказательств правильности тех или иных воззрений, в менеджменте на сегодняшний день нет ни единой строгой и законченной теории — в том смысле, в котором существуют теории в точных или естественных науках. Поэтому вам, читатель, наверняка приходилось сталкиваться с самыми разными точками зрения и на стратегическое, и на оперативное управление.

Что, на фоне такого множества сущностей, могу предложить вам я? Свою систему координат. Она сформирована на основе моего 24-летнего опыта работы консультантом и бизнес-тренером. Считаю ли я свою систему самой лучшей и единственно правильной? Нет, я предлагаю вам свою версию и убежден, что она может быть полезна для руководителя, заинтересованного в повышении *точности* управления. Далее я излагаю свой взгляд на менеджмент.

Кстати, а почему я говорю о *точности* управления? Ведь обычно упоминают такие показатели, как эффективность

и результативность. Я рассуждаю так: если система корпоративного управления работает с должной точностью, то вы получите любые показатели, которые вам интересны и возможны в принципе. А вот если в системе корпоративного управления есть большие «люфты», то вероятность достижения интересующих вас целей всегда будет находиться в диапазоне АХЗ*.

Один из модулей моей системы корпоративного управления — управленческая квалификация руководителя. То, насколько вы профессиональны как руководитель (не надо смешивать это с вашей экспертной квалификацией в специфике самой работы), определяет, насколько хорошо вы сможете управлять подчиненными. А именно подчиненные должны произвести тот необходимый и достаточный по количеству и качеству набор действий, который обеспечивает нужные результаты. Далее в тексте я буду использовать и термин «сотрудник», подразумевая человека, работающего в компании по найму. Неважно, какую должность он занимает, так как общие закономерности поведения в той или иной степени характерны для большинства людей. А нас интересуют именно закономерности, а не исключения.

Что нужно, чтобы сотрудники «хорошо работали»?

Хорошо работали — значит работали бы с должной производительностью, вырабатывая нужные результаты в рамках уместных издержек. Увы, такое происходит далеко не всегда. В чем же причина?

Если попробовать задать вопрос «Что нужно, чтобы сотрудники хорошо работали?» фокус-группе из опытных руководителей, то первым и самым значимым фактором будет

* А хрен его знает. — *Прим. автора.*

названа мотивация. Причем эта самая мотивация неосознанно представляется большинству в виде некой субстанции, которая, будучи распыленной в помещениях компании, превращает сотрудников в стадо целеустремленно рвущихся к водопою бизонов. Если тех же руководителей попросить уточнить, какая именно мотивация должна обеспечить такое счастье, то первой будет названа мотивация «финансовая». Таково расхожее представление. А что думаю я? Сформулирую набор аксиоматичных — для меня — постулатов менеджмента.

1 Мотивация возникает у сотрудников благодаря комплексному управленческому воздействию. Один лишь финансовый мотив будет работать далеко не всегда. Сталкивались ли вы с тем, что люди не хотят зарабатывать? Получать — хотят, хорошо жить — тоже хотят, а вот зарабатывать — нет. И в ситуации, когда ценой вполне доступных усилий можно увеличить доход, очень часто выбирают вариант «меньше поработать, меньше заработать». Более того, попытка резко увеличить размер бонуса вовсе не приводит к стабильному росту производительности, в лучшем случае вызывает некий всплеск и наверняка девальвирует ценность вознаграждения. Кроме того, есть некий предел финансовой целесообразности. Может ли компания зависеть от того, насколько сотрудники заинтересованы в увеличении заработка? Руководитель, положившись на «их» выбор, всегда получит меньший, чем нужно компании, результат. Как же быть? Необходим комплексный подход, в этом случае и правильно рассчитанный финансовый мотив будет обеспечивать нужные рабочие показатели.

2 Люди работают так, как ими управляют. Есть, правда, исключение, подробнее о нем я расскажу чуть позже. Качество труда, его производительность, отношение к работе и многие другие интересующие нас параметры могут быть сформированы квалифицированным управлением. Означает ли это, что плохая работа сотрудника — вина руководителя? Да. Что делать с сотрудниками, которые работают не так, как нужно? Руководитель может взять всю вину на себя, взять 100% ответственности, и вообще никак не отреагировать на плохую работу. Но бывают ситуации, в которых часть вины лежит и на сотруднике. В этом случае руководитель обязан пропорционально «наградить» сотрудника за его вклад в проблему — и, конечно, обдумать возможные коррекции в своих методах. Если же вы всю вину берете только на себя, то получается, что вы не признаете за сотрудником никаких прав и представляете его в виде марионетки, а это насквозь неправильно.

3 У профессионального руководителя не бывает плохих подчиненных. Каждым можно управлять, но не каждым нужно. Руководитель должен постоянно оценивать соотношение ТТХ* сотрудника и управленческих издержек, необходимых для получения результата. Одни работают так, как нужно. Другие — под влиянием профессионального управления — двигаются в этом направлении, показывая уместную динамику в развитии своих навыков и подходов. Всех прочих из компании нужно удалять в разумные сроки посредством предусмотренных законом процедур. Не бывает жестких законов, бывают непрофессиональ-

* Тактико-технические характеристики. — *Прим. автора.*

ные юристы. Это не значит, что завтра нужно уволить всех, кто сегодня плохо работает. Начните с аудита своей управленческой квалификации. Начните с себя. Может быть, сотрудник плохо работает, потому что вы им непрофессионально управляете? Дайте шанс своим подчиненным. Но этот шанс не может быть «оберегом». Если сотрудник отказывается делать встречные шаги, оцените рентабельность управления. Учитель не имеет права отказаться от обучения «трудного» ученика, руководителю же намного легче. Не стоит «разбрасываться» людьми, но и не обязательно воспринимать любого человека, пришедшего к вам на работу, как вид социальной ответственности бизнеса. Если же вас непреодолимо тянет к перевоспитанию других людей, то лучше создайте отдельный участок, никак не связанный с компанией, куда и поместите всех «неслухов» до момента их полного исправления. В бизнесе же мы не можем не учитывать рентабельности управления активом.

4 Руководитель — это профессия, а не счастливая судьба или тяжкий крест. К любой профессии могут быть способности или даже талант, а могут быть противопоказания. Ни в одной профессии способности не могут заменить профессионального подхода. Если нет противопоказаний, то любую профессию можно освоить на достаточно высоком уровне. Шансов же на то, чтобы стать «Великим Мастером», у каждого из нас столько же, сколько у спортсмена шансов стать олимпийским чемпионом. Что не повод пренебрегать профессиональными знаниями, так как любая профессия за это мстит. Мстит, как только ситуация выходит за пределы «песочницы», где, конечно, можно строить домики и без знания сопромата. Но ни одну профес-

сию нельзя освоить, изучив какие-нибудь «23 лучших совета» или «134 золотых правила». Подобные «фишки» могут дополнить «матчасть», но не заменят ее. Профессионализм в управлении обеспечивает результаты, отличные от результатов обычных людей; герои и волшебники здесь не нужны. Системный подход обеспечивает одно из направлений, его принято называть регулярным менеджментом. Необходимость в использовании регулярного менеджмента возникает по мере увеличения размеров компании и усложнения ситуации на рынке. Наступает момент, когда компания уже не может себе позволить «любительское» управление.

5 Людей, врожденные способности которых позволяют им постоянно достигать отличных результатов безо всякого системного подхода, я называю «гениями». Их интуитивный уровень всегда выше профессионального. Гением нельзя стать, им можно только родиться. Профессионалом же, наоборот, нельзя родиться, им можно только стать. Но если вам не подфартило родиться гением менеджмента, то ваш настоящий выбор — между профессионалом и любителем. И лучше его сделать до того, как он сделает вас.

6 Опыт и профессионализм — не синонимы. Профессионализм невозможен без опыта, но опыт вполне возможен и без профессионализма. Количество — увы, конечно, — не всегда переходит в качество. Опыт работы без регулярного его осмысления с опорой на принципы менеджмента скорее приведет к тому, что руководитель, достигнув определенного уровня, перестанет развиваться и будет отвергать все, что выходит за пределы его опыта. Возможно, вы сталкивались

с тем, что давно работающий, опытный, но застрявший в своем развитии человек становится корпоративным тормозом. Теория без практического опыта мертва, опыт же без теории весьма ограничен.

7 Руководитель отвечает за все, что происходит на его «территории», — например, за все виды квалификации подчиненного: экспертную, административную, управленческую, а также за его отношение к работе. Ответственность наступает на второй день после окончания испытательного срока сотрудника или после вступления руководителя в новую должность. Поэтому каждый руководитель заслуживает своих подчиненных. А каждый, кто работает под его началом и не находится в стадии подготовки к увольнению, заслуживает профессионального управления.

8 Отбор не менее важен, чем профессиональное управление и (в том числе) правильная мотивация. Не бывает плохого рынка труда, бывает острая конкуренция за трудовые ресурсы и (или) плохо организованное привлечение персонала.

Мотивация: как ее обеспечить?

Эта тема кажется мне необъятной, как баобаб. Полностью описать все возможные подходы я даже не буду пытаться. Попробуем проанализировать основные «векторы».

Первая ситуация. Сотрудник может хорошо работать, потому что просто не умеет работать плохо. Не может. Сказал — сделал, по умолчанию — хорошо. Его не нужно ни увещивать, ни уговаривать, ни наставлять. Договорился о целях и ресурсах? Отойди в сторону и не мешай. У таких людей

мотивация *нравственно-этическая*. Они сами ее себе создают. Их собственные требования к себе всегда выше, чем требования системы корпоративного управления. Если такой человек выполнил работу не так, как ему казалось правильным, то он расстроен самим этим фактом, а вовсе не тем, заметит ли это кто-нибудь другой, и не тем, что и кто с ним теперь за это сделает. Наверняка вы встречали таких людей. Проблема в том, что их очень мало. Часто единственным таким человеком в отделе или ином подразделении компании оказывается сам руководитель, который и выдвинулся благодаря описанному выше отношению к работе. Поэтому такому руководителю трудно понять «нормального» человека, у которого совсем иные «движки» и мотиваторы.

Вторая ситуация. Сотрудник может хорошо работать, потому что заинтересован в каких-то «наградах». Результаты, деньги, должность, доброе слово, кожаное кресло, служебный автомобиль, почетная грамота. У него *мотивация достижения*. Ему важно понимать возможный «набор опций» и видеть связь между своими действиями и «наградами». Но вознаграждением не обязательно будут бонусы по результатам работы. Это может быть стабильная работа, хорошие отношения с коллегами, профессиональный рост, уютный офис и тому подобное.

Третья ситуация. Сотрудник может хорошо работать, потому что не заинтересован в каких-либо неприятностях. Косой взгляд коллеги или руководителя, потеря репутации, порицание, депремирование, увольнение. У него *мотивация избегания*. Ему важно хорошо понимать последствия неправильных действий или бездействия.

Нравственно-этическая мотивация, на мой взгляд, «врожденная»: ее определяют характер и воспитание. Таких сотрудников нужно пестовать, и стремиться к тому, чтобы

их было больше. Но нужно понимать, что они будут оставаться работать в компании и приходить в нее «с улицы» только при условии хорошо настроенной системы корпоративного управления и при одновременной ювелирной «селекции» уже работающих сотрудников. Путь этот благоден и долг. А что же делать с прочими?

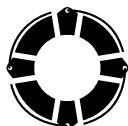
Расхожее мнение таково: набирать в компанию только тех, кто стремится к достижениям. Я же считаю, что большинство людей обладает как минимум двумя видами мотивации — и мотивацией достижения, и мотивацией избегания. Человек хочет определенных результатов и не хочет определенных неприятностей. Это работает и при выборе подхода к работе, и при выборе путей повышения своего благосостояния, и при выборе скорости движения за рулем автомобиля. Один вид мотивации преобладает, но и другие точно присутствуют. Поэтому профессиональный руководитель с помощью менеджмента должен обеспечить все виды мотивации:

- ▶ Поддержку для тех, у кого мотивация нравственно-этическая, а также для всех остальных.
- ▶ Вознаграждение для тех, у кого доминирует мотивация достижения.
- ▶ Принуждение для тех, у кого доминирует мотивация избегания.

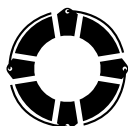
В моей системе эта модель называется векторной диаграммой регулярного менеджмента. На всякий случай уточню: все три вектора (поддержка, вознаграждение, принуждение) так или иначе нужны всем, просто в разной степени.

Сотруднику с нравственно-этической мотивацией нужно и вознаграждение. Наивно думать, что он будет работать «за так». Но вознаграждение будет для него не столько мотивом, сколько элементом справедливого отношения со стороны компании. Принуждение ему не нужно вообще, так как

Векторная диаграмма регулярного менеджмента (поле мотивации)



«Сытые коты»



«Выжженная земля»



«Школа выживания»

он сам вводит себя в нужный рабочий режим на постоянной основе (разве что для хорошего понимания «чего нельзя»). Поддержка же, информационная или ресурсная, никогда не помешает, хотя если ее и не будет, такой человек сам все найдет или затребует.

Сотруднику с мотивацией достижения может в некоторых случаях понадобиться и принуждение: к примеру, подтолкнуть его в нужную сторону, если вознаграждение недостаточно вдохновило. Или ограничить в средствах достижения результата. А уж поддержка будет всегда полезна — с ней легче достигать мотивирующих результатов.

Сотруднику с мотивацией избегания нужно не только принуждение, но и вознаграждение. Кстати, не стоит списывать людей с такой мотивацией со счетов. Довольно часто ответственность и организованность появляются у человека не «от рождения», а именно как следствие нежелания неприятностей. Понимая последствия необязательности и желая их избежать, человек учится быть точным. И что в этом плохого? Так вот, разве сотруднику с такой мотивацией не нужно справедливое вознаграждение? Другой вопрос, что вовсе не вознаграждение является тем мотивом, который обеспечивает нужные параметры работы, но оно необходимо, как и поддержка.

Да, вы не ошиблись: без должной толики принуждения у нас ничего не получится. С учетом предположения о том, что у человека две (как минимум) мотивации...

Лирическое отступление. Слово «принуждение» мы автоматически воспринимаем как негативное и, казалось бы, несовместимое с такой дисциплиной, как менеджмент. Более того, слово это для многих выглядит неприемлемым чисто этически. Но это, опять-таки, расхожее мнение, ведь любое правило ограничивает нашу свободу действий и, следовательно, является элементом принуждения — начиная

от рабочего распорядка и продолжая правилами уличного движения. Устанавливая сотруднику определенные рамки задания, вы принуждаете его к соблюдению оных. Вовлекая его в принятие решения, вы уменьшаете вероятность сопротивления принуждению, но не более того, и не отменяя принуждающей сути любой нормы. Так что не нужно избегать принуждения, лучше научиться правильно выстраивать этот мотивационный вектор. Мы с вами говорим о сути вопроса, а не о том, как лучше «запиарить» эту сложную для восприятия тему в компании. Если вам больше нравится, можете использовать слово «стимул», хотя вам наверняка известно, что таким словом (*лат. stimulus*) называли острый наконечник на палке, которой было принято погонять (стимулировать) осликов, быков и прочий скот. А что это, если не принуждение?

Давайте обсудим это более подробно.

Итак, почему человек (сотрудник) может не мотивироваться вознаграждением и — для обеспечения нужных нам параметров работы — будет нуждаться в принуждении?

Номо sapiens: принципы профессиональной эксплуатации

На мой взгляд, основная задача руководителя заключается в профессиональной эксплуатации всех видов вверенных ему активов. Сотрудников я считаю активом материальным и одушевленным. Профессиональный подход предполагает создание рационально благоприятной для эксплуатации актива комбинации ресурсов. Профессиональный подход не предполагает причинения какого-либо нерационального вреда одушевленному активу. Поэтому профессиональная эксплуатация обеспечивает активу наибольшее (в рамках возможного) благополучие, а компании — нужные результаты.

В результате жесткого естественного отбора Homo sapiens, человек разумный, научился вести себя предельно рационально. Да, именно так, — предельно рационально с точки зрения максимального удовлетворения своих интересов и учета возможных последствий. Опираясь на свою систему координат. Конечно, человек может неправильно оценивать ситуацию по оси «интересы — последствия», и в этом случае желаемого ему не получить.

А что делать, если сотрудник ведет себя — с точки зрения руководителя — неправильно? Начинать мы будем не с выбора действий, а с анализа причин. Если сотрудник ведет себя неправильно с вашей точки зрения и правильно со своей точки зрения, значит, вы используете различные системы координат. И нужно проанализировать, в чем именно, в каких элементах есть несовпадения.

Необходимо учитывать и то, что на поведение сотрудника может оказывать влияние не только система координат руководителя, но и система координат его коллег. А если мы говорим о сотруднике, который в свою очередь тоже является руководителем, — то и система координат его подчиненных. Влияние на поведение сотрудника могут оказывать системы координат близких ему людей и каких-нибудь внешних контрагентов. В итоге поведение сотрудника обусловлено интегрированным влиянием систем координат всех окружающих его людей.

Человек может работать не так, как нужно компании или руководителю вовсе не потому, что ленив или непрофессионален, а потому, что именно такой подход к работе диктуется условиями, в которых он находится. Поэтому, прежде чем менять сотрудника, лучше попробовать синхронизировать ваши системы координат и, может быть, доработать ту, которую сформировали вы — скорее всего, неосознанно, с помощью методов управления, применяемых интуитивно и ежедневно.

Мотивация же предполагает создание таких условий, в которых у сотрудника появляется потребность работать с нужными компании параметрами. Мы уже понимаем, что между «мотивацией» и «вознаграждением» нельзя ставить знак равенства.

Изучая человеческую мотивацию, американский психолог Дуглас Макгрегор в конце 1950-х годов разработал две интересные концепции, которые назвал теорией X и теорией Y.

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент должен включать *внешние* формы воздействия: материальные виды вознаграждения и мягкие (по возможности) методы принуждения.

Теория Y гласит, что для человека вкладывать свои интеллектуальные, моральные и физические ресурсы в работу так же естественно, как в отдых или развлечения. Следовательно, менеджмент должен включать *внутренние* методы, позволяющие человеку реализовать свой потенциал, брать на себя ответственность и ощущать свою значимость.

Наверное, я не буду оригинальным, предположив, что менеджмент должен включать как подходы теории X, так и подходы теории Y. И люди, и рабочие ситуации бывают разными. Мой опыт показывает: при создании максимально хороших условий, позволяющих каждому полностью раскрыть свой потенциал, далеко не все начинают использовать ситуацию с благими намерениями. Часть людей просто превращаются в «сытых котов», спокойно потребляя все эти «хорошие условия», и вовсе не стремятся ни к саморазвитию, ни к ответственности, ни к повышению производительности.

Почему? Человек склонен стремиться к «лучшему», находясь на уровне «плохо». В этой ситуации он буквально не жалеет себя и гребет в «хорошо», не считаясь с издержками. Достигнув своей «счастливой бухты», он уже начинает учитывать, какую цену нужно заплатить за достижение следующего

уровня благосостояния. Лучшее — враг хорошего, помните? Выбор между «хорошим» и «лучшим» уже не столь очевиден. С одной стороны, человек хочет «лучшего», с другой — не готов напрягаться, так как уже находится в «хорошо».

Стоит ли удивляться такому поведению? Нет. Мы с вами уже понимаем, что человек ведет себя предельно рационально. У него есть свобода выбора. Вы не можете лишить человека этой свободы, но можете и должны уметь влиять на его выбор.

Если исключить принуждение, то получается, что сотрудник не обязан делать то, что его не мотивирует с точки зрения вознаграждения, верно? Он может это сделать, но — не хочет. Ну не вдохновило его вознаграждение. И все? Мы бессильны? Как-то грустно, не находите? Поэтому никак и не обойтись без толики принуждения.

Любая система стремится к достижению и сохранению равновесия, что является одним из законов системотехники. Человек — своего рода биологическая система. Сотрудники в описанном выше случае получили возможность улучшить свои достижения при необязательности встречных инвестиций, чем и воспользовались те, кто не был столь сильно, как прочие, мотивирован самореализацией и прочими «вкусняшками».

Вот пример. Допустим, вы решили, что после проведения корпоративного обучения необходим экзамен. Это ведь логично? Мы хотим проверить, как сотрудники усвоили материал и заодно повысить мотивацию к обучению. Но если вы скажете об этом сотрудникам, то можете быть уверены: у подавляющего большинства из них сразу возникнет вопрос о том, что будет с теми, кто не сдаст экзамен. Поэтому, объявляя об экзамене, лучше сразу объявить и о том, что ждет проваливших его. И что это, если не принуждение?

Вектор принуждения необходим для того, чтобы создать дополнительный стимул тем, кто не так сильно хочет

«лучшего». А именно — ясно дать понять, что напрягаться — не только их право, но и обязанность. Расширение прав и благ целесообразно только при пропорциональном увеличении ответственности. Компанию, в общем, не интересует, насколько ты хочешь «лучшего».

Дано:

- ▶ Есть реально достижимая цель более высокого уровня.
- ▶ Есть ресурсы для ее достижения.
- ▶ Есть поддержка для рьяных.
- ▶ Есть вознаграждение за достижение цели.
- ▶ Нет опции «Что-то мне не очень хочется».

По-моему, у нас получается настоящая векторная диаграмма. Именно такой подход поможет нам повлиять на тех, кто не очень хочет зарабатывать.

Международная консалтинговая компания McKinsey & Company сформулировала это просто: Up or out — вверх или вон! Согласитесь, вполне себе демократично, не так ли?

В самую идею менеджмента заложен концептуальный конфликт между руководителем и подчиненным. И тот, и другой заинтересованы в том, чтобы дать меньше и взять больше. Руководитель хочет, чтобы сотрудник обеспечил оптимальное соотношение качества и производительности при уровне издержек, не превышающем предельно допустимый. Сотрудник хочет получить комплекс интересующих его благ при оптимальных, с его точки зрения, инвестициях своих ресурсов.

Мне кажется, что этот конфликт можно постараться минимизировать, но нельзя полностью исключить, так как он заложен в самой природе вещей. Кроме того, руководителю — по условиям игры — нужно получить отдачу от сотрудников, которые находятся под его управлением, «здесь и сейчас». Терпеть убытки и ждать, пока соберутся исключительно те, кто готов использовать предоставленные возможности? До этого можно и не дожидаться.

Мудрые китайцы говорили: «Удерживай вредом, двигай выгодой», у нас предлагают действовать «крестом и пестом», что тоже говорит в пользу необходимости векторной диаграммы. Профессиональный руководитель должен владеть тем необходимым и достаточным (в соответствии со своим корпоративным уровнем) «инструментальным набором», который позволит ему действовать по ситуации. Он обязан обеспечивать профессиональную эксплуатацию сотрудников. Наказание же сотрудника является частью вектора принуждения, но только его частью, и вовсе не основной. А для чего нужно наказание? Принуждение формируется в том числе нормами и правилами. Но что делать с теми, кто их нарушит? Ответ: наказывать. Устойчивость системы зависит от ее умения и готовности реагировать на сбой в работе своих элементов.

Мотивация против дисциплины, а также возможности и опасности индивидуального подхода

Рассмотрим еще один «мотивационный резерв». Во многих источниках рекомендуют подбирать людям работу «по душе»: так, чтобы задание соответствовало не только умениям, но и склонностям человека. Мне же кажется правильным и профессиональные навыки, и личные качества человека учитывать еще при подборе, соотнося ТТХ потенциального сотрудника с требованиями к должности, которые, в свою очередь, разрабатываются на основании функционала. Не искать работу, которая заинтересовала бы сотрудника, а подбирать его, учитывая параметры будущей работы. А как быть с теми, кто уже работает под вашим началом? Оценить их на это самое соответствие и принять кадровые решения: обучить, воспитать или уволить.

Я согласен: если работа соответствует склонностям че-

ловека, это просто замечательно. Конечно, сотрудник будет выполнять ее с особенным удовольствием. Но возникает вопрос: насколько часто нам будет представляться подобный случай?

А ведь бывает работа и неинтересная, и откровенно трудная, неприятная, связанная с теми или иными эмоциональными издержками. С ней как быть? Поручать в качестве наказания? Но велики ли шансы на то, что необходимый к выполнению набор работ будет совпадать со склонностями сотрудников и количеством заслуживших неприятную работу?

Идея обязательности мотивации (ошибочно понимаемой исключительно как вознаграждение или удовольствие) для продуктивной работы основывается на предположении, что для хорошего выполнения задачи необходимо особенное, возвышенное, творческое состояние души. Оно, конечно, неплохо. Но, может быть, вспомнить еще такое понятие, как дисциплина? Понятие, кстати, почти забытое — может быть, потому, что дисциплина обычно воспринимается (на мой взгляд, также ошибочно) как антагонист мотивации в смысле исключительно вознаграждения?

Да, можно пытаться предварительно замотивировать себя (и других) на то, чтобы что-то сделать. А можно начать что-то делать через осознанный выбор, встав на позицию «буду».

У нас есть три варианта:

Я *хочу* это сделать.

Я *буду* это делать.

Я *должен* это сделать.

«Я хочу» требует предварительной мотивации.

«Я должен» превращает человека в раба.

«Я буду» предполагает осознанный выбор поступка.

Есть поговорка: чтобы получить то, что очень хочется, нужно делать то, что очень не хочется. Если мы сами выбираем поступок, то мотивация возникает после осознанного выбора, по мере реализации выбранного дела, а не до него.

Дисциплина может прийти «изнутри», как черта характера, врожденная или сформированная. Но дисциплину можно привнести и снаружи. Руководитель может создать соответствующую систему координат и в адекватной форме предложить сотрудникам ее придерживаться, материализовав уже известный нам вектор принуждения. Но при этом неизбежно возникнет вопрос: а что делать с теми, кто не станет придерживаться предложенной системы? Вот тут-то нам и понадобятся наказания.

Именно дисциплина позволяет обойтись без кажущегося обязательным для начала работы состоянием вдохновения и предотвратить множество случаев неоправданного ожидания этого мотивирующего чувства, а на самом деле — банальной лени и (или) прокрастинации*.

Вы наверняка сталкивались с такими отговорками: не было настроения, как-то все не задалось с утра, сделаю завтра... Все это вам рассказывают в тот момент, когда вы рассчитывали получить согласованный ранее результат.

С помощью вдохновения легче совершить первый рывок. Но недаром в сказках многих народов есть сюжет о черепахе, обгоняющей шустрого зайца именно за счет дисциплины и целеустремленности. Без вдохновения невозможно совершить «суперпрорыв». Но вот вопрос: а много ли на самом деле заданий, которые должны выполняться именно через некий «выход в астрал»? Или ожидание такого чуда лучше заменить профессиональным делегированием? Ну а если

* Прокрастинация (англ. *procrastination* — задержка, откладывание) — склонность к постоянному откладыванию любых, даже самых важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам. — Прим. ред.

дисциплинированный сотрудник еще и работает с вдохновением, кто же будет против?

Может быть, это и грустно, но факт: в бизнесе часто нужно делать то, что ни у одного нормального человека не может вызвать энтузиазма. И любые попытки руководителя «замотивировать» сотрудника на такую работу в общепринятом смысле этого слова заведомо обречены на провал. Именно поэтому так называемые «мотивирующие беседы» превращаются в ничего не значащий и раздражающий, но как бы «обязательный» ритуал. Руководитель что-то там говорит (пусть даже с хорошо отработанным пафосом) о корпоративных ценностях и целях, об интересах клиентов, а сотрудник кивает в нужных местах, сохраняя на лице приличествующее ситуации выражение восхищения перспективой.

Бизнес — не спринт, а марафон, на длинной же дистанции система управления, поддерживающая и формирующая дисциплину, более полезна, чем вдохновение. Благодаря дисциплине мы можем не ждать особого состояния души, но всегда готовы выполнить то, что нужно, в должных параметрах и без скидок на отсутствие мотивации.

Но проблема в том, что руководитель часто не умеет принуждать и не готов спрашивать с сотрудников, так как считает, что у них на ту или иную работу «нет мотивации». Сейчас мы с вами попробуем разобраться: а за что сотруднику платят оклад? Мое мнение: платят за качественное (!) выполнение всех обязанностей (поручений) при соблюдении всех положенных правил. Мы, назначая оклад, авансируем оплату знаний, умений и отношения к работе. По умолчанию оклад должен соответствовать рыночной стоимости сотрудника или иметь совместно согласованные отклонения. Тогда все «по-честному», имеем право спрашивать. Но мне часто говорят: «Александр, ну кто сегодня будет работать за оклад...» Возможно, подчиненные руководителей, задающих подобные вопросы, и не будут работать на таких условиях,

но не потому, что «никто не будет работать за оклад», а потому, что руководитель не готов спрашивать с сотрудников и развратил их ожиданием «селективной мотивации», не будучи готовым требовать ответственного и дисциплинированного отношения к работе.

А что такое *селективная мотивация*? Вы наверняка встречали примерно такой «прайс-лист»:

- ▶ Ответ на вопрос: 100 рублей.
- ▶ Правильный ответ на вопрос: 150 рублей.
- ▶ Ответ на дурацкий вопрос: 200 рублей.
- ▶ Своевременный ответ на вопрос: 250 рублей.

Ну и так далее, до 30 позиций. Это, конечно, шутка, но в компаниях часто создается такая «мотивация», когда оклад платят за... появление на рабочем месте; при этом считается, что на своевременное, без опоздания, появление на работе сотрудника еще нужно как-то замотивировать. А чтобы сотрудник оторвал зад от стула — снова нужно мотивировать. А за своевременный отрыв зада — мотивировать еще больше.

А поскольку такой вот селективной мотивации, естественно, нет, то и руководитель не управляет, а сопresentsует. Нет, что-то так или иначе будет сделано, — как минимум, от скуки, — но о качестве и производительности труда можно забыть. Таков побочный эффект поиска эффективной мотивации. А как обстоят дела у вас в компании?

Давайте разберем и так называемый «эффект Тома Сойера». Вы наверняка помните историю о том, как Том замотивировал своих друзей покрасить забор. Более того, эту историю принято преподносить как образец подлинной мотивации: «Видите? Даже покраску забора можно превратить в занятие настолько увлекательное, что все работали не просто бесплатно, а даже доплачивали работодателю, да еще и вырывали друг у друга кисть! Ищите, и найдете!» Мне же кажется, что Том не столько замотивировал своих друзей,

сколько «развел» их. Да, он вызвал у них интерес к выполнению своей работы, да еще к оплате права ее выполнения. Красиво? Да, один раз это может сработать.

Подведем промежуточные итоги.

Если есть хоть малейшая возможность привнести в работу элемент вознаграждения, то руководитель обязательно должен его использовать. Но при этом не стоит забывать об индивидуальности мотивов. К примеру, нужно выполнить весьма важную работу, но сотрудник, которому правильно было бы ее поручить, мотивирован исключительно творчеством. А творчества в этой работе просто нет, но никому другому поручить ее нельзя. В этом случае бесполезно будет делать упор на ответственность: для сотрудника в этом задании нет ничего мотивирующего. И потому тратить слова будет не только бесполезно, но и вредно. И далеко не всегда можно «что-нибудь придумать»: скорее всего, сотрудник раскусит любую попытку притянуть мотив «за уши». Поэтому вместо бесполезного «шуршания фантиками» и произнесения «высоких слов» лучше формировать культуру дисциплины и ответственности по отношению к любой порученной работе. Разумеется, мы можем не столько замотивировать сотрудника, сколько облегчить ему выполнение ответственной работы: к примеру, тщательно разобрав с ним все нюансы. Но это, как говорится, уже совсем другая история: мы не пытаемся вызвать вспышку радостного энтузиазма, не «зажигаем», а *делаем работу понятной* — как с точки зрения ее значимости, так и с точки зрения необходимых действий.

Лучше заранее учитывать, что возможности индивидуального подбора заданий будут ограничены. Кроме того, по мере роста компании избыточная индивидуализация будет просто невыгодна — с точки зрения неизбежно сопутствующих управленческих издержек.

В компаниях, процветающих благодаря профессиональ-

ному управлению, дисциплина пропитывает корпоративную культуру и влияет как на мышление, так и на поступки всех сотрудников. Если люди дисциплинированы, то нет необходимости в избыточной бюрократизации, подробнейших инструкциях и частом контроле. Дисциплина, опирающаяся на логику, помогает обеспечить нужные качество и производительность труда. Дисциплина должна быть разумной, а поэтому нацеленной на интересы дела, а ее требования должны быть понятны сотрудникам.

Никто не мешает нам создавать «особые группы для особой работы», но должен быть и «конвейер» — даже для интеллектуальных задач. На «конвейере» можно работать без «огонька», но нельзя работать плохо. А что же делать с теми, кто по каким-то причинам не хочет работать хорошо в уже известном нам смысле качества и производительности? Здесь мы опять выходим на необходимость вектора принуждения и его составляющей — наказания.

Умение наказывать как часть управленческой квалификации руководителя

Мы с вами уже говорили о том, что руководитель — это профессия. В каждой профессии есть принципы, технологии и инструменты. В качестве инструментов для управления подчиненными руководитель использует *компетенции*. Единого списка компетенций не существует, и каждый автор или пользователь волен формировать свой. Если вам интересен системный подход к управлению, то я рекомендую ввести в компании единый список управленческих компетенций. Его можно адаптировать к различным должностям в корпоративной иерархии, группируя и ранжируя компетенции: например, для руководителя отдела — вот такой обязательный набор компетенций, для директора направления — вот этакий. Следующим шагом на пути вне-

дрения регулярного менеджмента может стать уже описание базовой методики использования каждой компетенции. Мы с вами понимаем, что любая импровизация вполне уместна, но лишь после знания «назубок» базовой технологии. Дилетант же на импровизацию просто не имеет права. Чем большим количеством компетенций руководитель владеет на профессиональном уровне, тем выше его управленческая квалификация.

Я раскладываю компетенции по трем «ящикам»*:

- 1. Оптимизирующие компетенции:** помогают повысить точность действий самого руководителя; примеры: разработка решений и управленческое планирование.
- 2. Административные компетенции:** позволяют руководителю влиять на «бытие» и поступки сотрудников «снаружи»; примеры: делегирование и контроль;
- 3. Лидерские компетенции:** позволяют руководителю влиять на «сознание» и мышление сотрудников; примеры: управление эмоциями и управление коммуникациями.

Умение морально наказывать, как и умение морально поощрять, я отношу к группе лидерских компетенций. Как правило, лидера представляют таким мессией в белых одеждах, парящим над корпоративной суетой, но бывают ситуации, когда именно лидер должен взять на себя «грязную работу»: пресечь безобразие, наказать за нарушение и даже уволить. У руководителя нет задачи найти человека, которого можно было бы наказать, чтобы, к примеру, «все боялись», или чтобы компетенция «не ржавела». Высокая управленческая квалификация как раз предполагает, что наказывать... некого и не за что, потому как вся работа выполняется должным образом, в полном соответствии с ТЗ (техническим заданием). Кстати,

* Полный перечень управленческих компетенций приводится в приложении на странице 305. — *Прим. автора.*

понятие «полное соответствие техническому заданию» может допускать и оговоренные отклонения от идеала. Так вот, все сделано как нужно, и остается лишь поощрить достойных.

Поэтому и не нужно спешить хвататься за компетенцию «моральное наказание» как за некую волшебную палочку. Умение наказывать — одна из компетенций руководителя, но я не отношу ее к базовым.

Как я уже говорил, для меня метафорическим образом руководителя является многорукий бог Шива. Не потому, что он должен пахать за всех, а потому, что управленческие задачи чаще всего выполняются целым набором управленческих компетенций, а вовсе не какой-то одной филигранно освоенной.

Ранее мы говорили о поле мотивации (см. векторную диаграмму регулярного менеджмента). А чем его формировать? Управленческими компетенциями. Именно их профессиональное использование выстраивает должную конфигурацию векторов «награждение — принуждение — поддержка».

Многие компетенции — например, делегирование, — формируют все три вектора. Почему? Да, конечно, во многих книгах написано, что «делегирование сложной ответственной работы является мощным мотивирующим фактором». Согласно теории Y — обязательно.

А как обстоят дела у вас? Если не все радуются поручениям, то, может быть, замотивировать ваших сотрудников изучить эти книги — для лучшего понимания того, что вы с ними делаете? Так вот, рискну предположить, что даже у самого ответственного сотрудника новое задание вызывает не самые лучшие чувства — как минимум потому, что ему теперь это самое задание нужно встраивать и в без того напряженный рабочий график. Поэтому компетенция «делегирование» будет выполнять принуждающую функцию. В каком случае задание будет мотивировать сотрудника? Если именно о такой работе он давно мечтал. Я, конечно, немного

упрощаю, но в целом дело обстоит именно так. Вспомните себя в процессе получения вами нового задания. Но где же два других вектора? Правильно делегированную работу легко выполнить и трудно не выполнить. Легко не обязательно потому, что работа легкая или ее хочется делать. Легко, так как работа разобрана, понятна, задание четко сформулировано, ресурсы учтены. Возникает ясность и готовность — через разобранную выше позицию «буду» — к выполнению. Отсюда и вознаграждение с поддержкой.

Это — делегирование. А компетенция «моральное наказание», как мы уже говорили, является частью вектора принуждения. И никаких раздвоений или, как в делегировании, растроений. Мне трудно представить, чтобы кто-то, будучи психически здоровым, воспринял бы наказание как награду.

Руководитель должен уметь квалифицированно наказывать. Я понимаю, что это звучит немного странно, но, повторюсь, если руководитель что-то делает, то делает это профессионально. Умеете наказывать — реже придется наказывать. Репутация будет идти впереди вас. Но возникает следующий вопрос: а не возникнет ли в компании угнетающая атмосфера страха?

Наказания: стоит ли бояться возникновения атмосферы страха?

Одним из условий правильного использования наказания будет соотношение поощрений и наказаний. Рекомендуемое — и почти что эмпирически, на основе опыта выведенное соотношение — 1:6. На шесть поощряющих действий может приходиться — но ни в коем случае не должно обязательно быть — одно наказывающее.

Если необходимость наказаний возникает чаще, то, как вы уже понимаете, нужно не усиливать суровость наказаний, а подтягивать другие компетенции. А параллельно оце-

нивать рентабельность управления. Ранее мы уже говорили: каждым можно управлять, но не каждым нужно.

Если же мы «войдем во вкус» наказаний, то в коллективе возникнет пофигизм: зачем стараться, если все равно за что-нибудь да прилетит? Эту позицию займут те, кто изначально не был настроен на производительный труд. У тех же, кто был готов хорошо работать, возникнет состояние *выученной беспомощности* (этот феномен был открыт американским психологом Мартином Селигманом в 1967 году), когда просто опускаются руки, и никто не верит в возможность получения положительного результата. Регресс происходит очень быстро: сначала сотрудник перестает любить свою работу, потом он ее еле терпит, следующая фаза — ненависть. Ситуацию же, когда поощрений нет вообще, а есть только наказания, мы рассматривать не будем вовсе, ибо — зачем? Понятно, что ничего хорошего в такой культуре происходить не может в принципе, а на свободном рынке труда это прямой путь к гибели компании. Но вернемся к страху: а так ли страшен черт, как его малюют? Ведь страх — эмоция, возникающая как предупреждение об опасности. Маленьких детей обучают бояться опасных предметов — например, ножей и иголок. Может быть, лучше не исключать страх, а ввести какую-то градацию? Например, выделить страх конструктивный и страх деструктивный.

Конструктивный страх: я знаю, что в розетке «живет» электрический ток, и мне известны определенные свойства тока. Поэтому я не лезу в розетки пальцами, не лью туда воду, при необходимости снять розетку выключаю рубильник в электрощитке. Это — полезный страх.

Деструктивный страх: я знаю, что в розетке «живет» электрический ток и мне известны определенные свойства тока. Но что такое электрической ток? Направленное движение

электронов? А что такое электрон? То ли волна, то ли частица, имеет дуальную природу, и до сих пор толком не ясно, что же это такое. И я вообще не захожу на кухню из опасения: а вдруг чего случится? Это — вредный страх.

Плохо, если подчиненный боится руководителя. Боится, потому что не понимает, чего тот хочет, но твердо знает, что руководитель обязательно найдет, в чем обвинить и за что наказать. Это вредный страх.

Хорошо, если подчиненный боится нарушить известные ему правила руководителя — правила, формирующие ту самую систему координат. Подчиненный знает, как вести себя правильно, и знает, какая награда ждет его в этом случае. Подчиненный знает, что означает «вести себя неправильно». И понимает, что в случае неправильного поведения последует наказание. Такой страх будет полезным.

К чему руководитель должен быть нетерпим? К нарушению своих правил при одновременной готовности к их обсуждению со всеми «участниками движения». Руководитель, как электрический ток, должен мгновенно реагировать на нарушения «техники безопасности». И никаких сомнений «А шарахнет ли?» у сотрудника возникать не должно. Именно такой подход обеспечивает для сотрудника приоритет системы координат руководителя перед всеми другими системами. Он должен понимать, что единственный путь к получению нужных ему результатов — это работа в системе координат руководителя.

Мы помним и понимаем, что сотрудник включен не только в систему координат руководителя, но и взаимодействует с коллегами, может быть, с внешними партнерами и своими подчиненными, а также с близкими людьми. Поэтому, выбирая модель поведения, он неизбежно будет пытаться найти некий оптимум. Именно нетерпимость руководителя к нарушению своих правил при обязательном векторе возна-

граждения и должна задать сотруднику необходимые приоритеты для хорошей работы.

Поскольку часто наказывать нельзя, то получается, что предотвращать нежелательные действия должно не столько само наказание по факту, сколько угроза и высокая вероятность его применения. Угроза не означает, что руководитель буквально грозит наказать сотрудника, — это будет воспринято как признак слабости. Угроза формируется знанием подчиненных о наличии такого элемента, как «наказание», в системе координат руководителя, вашим умением наказывать и спокойной готовностью использовать наказание в нужный момент.

Иногда руководителю хочется исключить из негативного взаимодействия «личную составляющую». При нарушении своих правил и необходимости наказать сотрудника он пытается сделать вид, что как бы ни при чем, просто таковы правила. Подобный подход по-человечески понятен, но абсолютно неуместен с точки зрения профессионального менеджмента. Вы не получаете никакого выигрыша. Наоборот, в обмен на попытку получить весьма сомнительное (по нужности и вероятности) понимание подчиненного вы показываете ему свое бессилие, страх испортить отношения и взять на себя ответственность за пресечение неправильной модели поведения. В итоге вы уменьшаете свое персональное влияние.

Для формирования правильной корпоративной культуры лучше, чтобы сотрудники были преданы не столько лично руководителю, сколько интересам компании, — при одновременном уважении к авторитету руководителя, занимающего свое кресло не исторически, но по праву профессионала.

Полезная литература

Тарасов, Владимир Константинович. Технология жизни. Книга для героев. М.: Добрая книга, 2017.

Тарасов, Владимир Константинович. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2016.

Милгрэм, Стэнли. Подчинение авторитету. Научный взгляд на власть и мораль. М.: Альпина нон-фикшн, 2017.

Зимбардо, Филип. Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев. М.: Альпина нон-фикшн, 2017.

Скиннер, Беррес Фредерик. По ту сторону свободы и достоинства. М.: Оперант, 2015.

Макиавелли, Никколо. Государь. М.: Рипол Классик, 2016.

Переломов, Леонард Сергеевич. Конфуций. Лунь юй. М.: Восточная литература, 2001.

Берн, Эрик Леннард. Трансакционный анализ в психотерапии. М.: Эксмо, 2015.



Об авторе

Краткий ответ на вопрос «**Кто такой Александр Фридман?**»:
ведущий российский эксперт по регулярному менеджменту и профессиональной эксплуатации персонала, консультант и бизнес-тренер.

Год рождения: **1959.**

Стаж в бизнесе: **29 лет.**

Стаж в профессии: **24 года.**

Статус: управляющий партнер консалтинговой компании Amadeus Group, Рига, Латвия.

Экспертная квалификация:

- Внедрение регулярного менеджмента.
- Повышение точности корпоративного управления.
- Обучение методам профессиональной эксплуатации подчиненных.

Авторские программы:

- Программа «**Homo boss: человек управляющий**» (повышение управленческой квалификации руководителей) — 5 базовых курсов, 16 семинаров.
- Программа «**Короли и капуста: “матчасть” корпоративного управления**» (переподготовка для первых лиц, собственников и генеральных директоров) — 3 курса, 9 учебных дней.

Путь в профессию: с 1988 года в качестве соучредителя и директора компаний занимался оптовой торговлей и производством спортивного оборудования. В 1993 году, сохранив доленое участие в компаниях, стал бизнес-консультантом, направление *organizational development*. Особенность подхода: компания рассматривается как система взаимосвязанных элементов, а преобразования обязательно должны учитывать их взаимное влияние.

Конкурентное преимущество: системность, технологичность и комплексный подход.

Кредо: Да — технологиям, нет — волшебным таблеткам.

Отрасли, в которых были реализованы консалтинговые проекты и специальные корпоративные программы для развития квалификации руководителей: оптовая торговля в сфере FMCG, торговля и услуги B2B, производство, банковское дело, финансовые услуги, сетевая розничная торговля и пр.

Сегодняшняя практика:

Как консультант обеспечиваю разработку и внедрение изменений в систему корпоративного управления заказчика.

Как бизнес-тренер обучаю руководителей методам управления компанией и профессиональной

эксплуатации подчиненных на основе *регулярного менеджмента*.

Член совета акционеров и совета директоров ряда компаний: в качестве независимого директора содействую стратегическому развитию бизнеса и/или повышению качества оперативного управления.

В числе клиентов: ГМК «Норильский никель», «Газпром нефть», «Интер РАО ЕЭС», «Нобель Ойл», «Макдоналдс Россия», «Баркли», АНК «Башнефть», «РОСНО МС», «Вертолеты России», «Первый канал», «Ямалгазинвест», ЦВ «Протек», «Мир книги», «АЛАДУШКИН Групп», «SPLAT», «Ростовская Нива», «Брусника», «АЛВИСА Менеджмент», «Фармстандарт», ГК «Фармаимпекс», «Инвар», «Сбербанк», «БМВ-Банк», «МДМ Банк», «Совкомбанк», «Донской табак», «Мясницкий ряд», «Абамет», «Сладонеж», «АСКОН», «Accord Post», «Аэронавигация Севера Сибири», «Покрофф», «Атлант-М», «Армтек», «СТА Логистик», «Монетка», «Этажи», «БФТ», «Башнефтегеофизика».

Автор бестселлеров «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» (М.: «Добрая книга», 2009) и «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (М.: «Добрая книга», 2015), многочисленных учебных видео- и аудиокурсов.

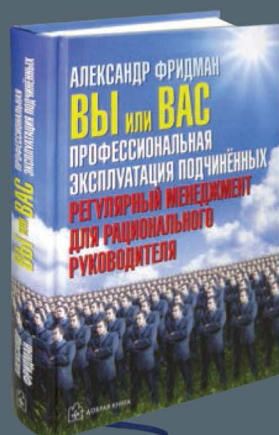
Веб-сайт: www.asfridman.com

Личная страница в Facebook: www.facebook.com/a.s.fridman

Профессиональная страница в Facebook:
<https://www.facebook.com/fridman.management>

Технологии наказания подчиненных стали главной табуированной темой современного менеджмента — в отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения сотрудников. Гуру менеджмента обычно произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления или стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполиткорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, — и всё потому, что и те, и другие недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобраться причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Шаг за шагом вы построите собственную систему коррекции нежелательного поведения сотрудников и получите уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.



Эту книгу хорошо дополняет другая книга Александра Фридмана, «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя».

Подробную информацию о книге можно получить на сайте издательства www.dkniga.ru или по QR-коду справа. →



менеджмент

ISBN 978-5-98124-701-9



9 785981 247019



6

часов

16+

Внимание,
возрастные
ограничения!

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™