

Дэн Кеннеди

ЖЕСТКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Заставьте людей
работать
на результат



“ Дайте мне пять минут. Я навсегда изменю ваше мышление, ваш метод управления бизнесом и отношениями с людьми и научу вас зарабатывать гораздо больше, чем раньше.

”



Альпина. Бестселлер (Бизнес)

Дэн Кеннеди

**Жесткий менеджмент: Заставьте
людей работать на результат**

«Альпина Диджитал»

2008

Кеннеди Д.

Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат
/ Д. Кеннеди — «Альпина Диджитал», 2008 — (Альпина.
Бестселлер (Бизнес))

ISBN 978-5-9614-3305-0

Только Дэн Кеннеди мог осмелиться написать такое руководство по безжалостному менеджменту – без всякого рассусоливания и высокоученых теорий, только железные рецепты, проверенные на деле. Теперь, когда у вас есть эта книга, уму непостижимо, как вы могли до сих пор без нее обходиться. Она облакает вас правом вернуть себе власть над своим бизнесом, задавать правила, ставить во главу угла прибыль и добиваться настоящих результатов от тех, кто на вас работает. Каждый, кто вооружится установками знаменитого бизнес-гуру и последовательно применит в бизнесе – и в жизни! – описанные на этих страницах методы и техники, очень скоро увидит перемены к лучшему. 3-е издание.

ISBN 978-5-9614-3305-0

© Кеннеди Д., 2008
© Альпина Диджитал, 2008

Содержание

Предисловие	6
Важная информация	7
Глава 1	9
Безобидная песня компании по разнообразию	12
Глава 2	14
«Владельческий взгляд» – это фуфло	16
«Думай точно»	18
Глава 3	20
Глава 4	22
Глава 5	24
Глава 6	25
Главный тезис	26
Другие причины НЕ нанимать	26
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Дэн Кеннеди

Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат

Руководитель проекта *И. Трушина*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *С. Тимонов*

Иллюстратор *О. Назаров*

Дизайн обложки *DesignDepot*

© Entrepreneur Media Inc., 2008

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»,
2014

Опубликовано по лицензии Entrepreneur Media, Inc. dba Entrepreneur Press

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, как получить максимум прибыли из своего бизнеса и как начать платить за работу, а не за отсиживание часов;
- узнаете, какой цифры бизнес должен бояться, как огня;
- сможете найти волшебную точку-уже и достичь гармонии в отношениях с клиентами.

Предисловие

Кое-что новенькое – поговорим напрямую

Я должен начать с признания: у меня только одна сотрудница, и она сидит в офисе за тысячи миль отсюда, где я никогда не бываю, чем мы оба вполне довольны. Но это счастливое обстоятельство ни в коем случае не дискредитирует моей книги. Не волнуйтесь, я не пустомеля-профессор, не болван, нахватавшийся аксиом личностного роста, не отставной тренер по тимбилдингу и вообще никакой не теоретик. Я *весьма* закаленный ветеран. У меня было целых 48 сотрудников, потом, в течение многих лет, их было 12, потом стало 5, потом 3 и, наконец, 1. Я управлял людьми на производстве, в розничной торговле, в прямых продажах и в издательском бизнесе. На меня работали мои родители, мои братья, моя жена, моя бывшая жена, но в основном чужие люди. Магистры бизнеса и простые работяги на минимальном окладе. Вы поймете, когда будете читать эту книгу, что я настоящий, что я был там, где находитесь вы, что я говорю, исходя из болезненного опыта, а не вещаю с башни из слоновой кости.

У моих клиентов сотни тысяч работников. Я консультирую розничные сети размером до 1500 магазинов, компании с огромными армиями торговых представителей, но в основном – фирмы со штатом от 10 до 100 человек, разных специальностей: клерки, продавцы, сервисники, договорщики. И книгу эту я писал, зарываясь по уши в проблемы клиентов, владельцев 34 различных предприятий с годовым доходом приблизительно от миллиона до 30 миллионов долларов. Кроме того, я каждый год имею дело с добрым миллионом владельцев малых и средних предприятий через мою сеть консультантов и тренеров. И у всех владельцев есть общий источник головных болей, разочарований, страданий, недовольства и огорчений – наемные сотрудники. Тут многое можно списать на необоснованные ожидания и непонимание реального характера трудовых отношений. Кое в чем виноват не кто иной, как сам владелец, забывший о Трех принципах управления сотрудниками – Лидерстве, Руководстве, Контроле. Иные неприятности просто неизбежны для каждого, кто вынужден нанимать.

Клиентам я всегда говорю: чем меньше штат, тем лучше, идеально не иметь сотрудников вообще, если только это можно. Я чувствую себя намного счастливее без них, также будет и у вас. Притом большинство предприятий нанимает гораздо больше необходимого. Но если вам все-таки нужны люди, то они принесут вам новую Заботу. Придется непрерывно заботиться о том, чтобы ваши работники не крали у вас, чтобы заставить их выполнять ваши требования, давать по заслугам тем, кто их выполняет, и избавляться от невыполняющих. Об этих заботах и написана моя книга. Для многих это будет как ведро холодной воды в лицо, как удар тока, разрывающий оцепенение, как громкий трезвон будильника. Меня не случайно называют Профессором суровой реальности. Для некоторых из вас эта книга станет запоздалым сигналом начать наконец управлять своим бизнесом как своим. Многим она поможет получать больше прибыли, в чем и состоит основная цель бизнеса.

Это шестая книга в моей серии «Без дураков». И может быть, главная. Сотни тысяч экземпляров моих книг приобретают бизнесмены по всему миру, и, к моей радости, с нетерпением ждут следующих книг, становясь моими постоянными читателями. Из того, что они пишут и говорят мне, становится понятно, что мои книги любят за прямо и без прикрас высказанную правду, за откровенность и четкость позиции. Вы можете не соглашаться со мной, но свои убеждения я излагаю недвусмысленно. В наши дни это уже кое-что. Если это первая книга из серии «Без дураков», которую вы читаете, то дайте ей шанс. Я думаю, вы оцените, как она отличается от всех прочитанных вами бизнес-книг, и сообщите, что вы думаете. Вы можете связаться прямо со мной по факсу: (602) 269-3113.

Дэн Кеннеди

Важная информация

1. *Взгляды, представленные в этой книге, принадлежат автору и не обязательно совпадают с мнением издателя.* Некоторые мысли заострены для убедительности, ради ответной реакции или для юмора. Эта книга вообще адресована читателю с чувством юмора. Одно из убеждений автора таково, что если до обеда ты никого не обидел, значит, ты мало делаешь и мало говоришь. В этой книге автор постарался превысить собственную квоту. Если вы обидчивы и не имеете чувства юмора, вам, пожалуй, НЕ стоит читать дальше.

2. *Вниманию адептов феминизма и политкорректности, чтобы не тратили время на письма:* автор за редким исключением пишет «он», «его» и т. д. вместо неуклюжих «он или она», «его или ее». Это не от презрения к женщинам, а исключительно ради удобства. Автору не платят за лишние слова.

3. *Это издание предпринято с целью точно и авторитетно информировать читателя по заявленной теме.* Мы всемерно постарались соблюсти фактическую точность, но не даем никаких гарантий в этом плане. Эта книга издана только для популярного просвещения и развлечения. Покупателю должно быть ясно, что издатель не занимается оказанием юридических, бухгалтерских или иных профессиональных услуг. Если требуются юридические консультации или услуги иных экспертов, обратитесь к компетентным специалистам.

4. *Трудовое право – сложная и коварная область.* Автор не является ни юристом ни специалистом по трудовому праву. Эта книга не содержит никаких юридических рекомендаций, в том числе – по вопросам трудового права. Читатель в этих вопросах действует по своему усмотрению. Ни автор, ни издатель не несут никакой ответственности за любые решения, которые вы примете, или действия, которые вы совершите якобы под влиянием прочитанного в этой книге. Особенно, если вы кого-нибудь убьете.



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko Vincent Palko
www.AdToons.com

Глава 1

Канцелярит – это мы

– Из-за предрасположенности потенциала продуктивности вашей позиции к флуктуациям, в сопоставлении с государственными стандартами было бы опрометчивым выступать за надбавку.

– Не понял.

– Вот именно.

Разговор между Александром Хейгом, в бытность его госсекретарем США (1981–1982 гг.), и его помощником

Я держу в руках брошюру, присланную мне из какой-то претенциозной университетской школы менеджмента: там хотят поучить меня на двухдневном семинаре «Управление новыми трудовыми ресурсами. Лидерство и стратегия» и взять за это 4950 долларов.

Эта брошюра так же, как и семинар, который она рекламирует, содержит 100 % вранья и по крайней мере 90 % той лабуды, которую обычно скармливают бизнесменам и управленцам на семинарах по управлению персоналом. Короче говоря, полная туфта, но позвольте мне это вам продемонстрировать.

Во-первых, текст полон пустой и невразумительной тарабарщины. Вроде звучит, пока не начнешь докапываться до смысла. Вот несколько бесценных примеров.

Расширьте перспективу и углубите свое понимание того, как изучить и учесть в своих действиях те ценности и потребности, которые движут все большей частью ваших сотрудников.

Каково, а? Какую, собственно, можно извлечь из этого практическую ценность? В конце концов, вы не очень заинтересованы в проведении программы групповой терапии для ваших сотрудников, не так ли?

А вот пример получше...

Демографические изменения выдвигают новые требования к лидерам, которые должны уметь находить, обучать и удерживать новых работников.

Это констатация факта, а не обещание решения. Брошюра полна таких клише и содержит фактически только пять полезных советов, один из которых – «расширять перспективу». Да и вообще, что такое эта «новые трудовые ресурсы»? Просто абракадабра. Звучит так, будто вдруг прилетели инопланетяне и заменили всех ваших сотрудников. Послушайте, демографические изменения на рынке труда не новость. Они были всегда, по крайней мере, со времен промышленной революции. Линкольн освободил рабов. А дальше – больше. Добавились женщины. Потом – азиаты, латиноамериканцы, юнцы с клиповым мышлением. Большое дело! И более того, никому не нужно уметь (да еще глубоко понимать это умение!) находить, обучать и удерживать какие-то «новые трудовые ресурсы». ВСЕ наоборот. Нужно уметь находить, обучать и удерживать полезных сотрудников, которые обеспечат вашему бизнесу максимальную прибыль. А у этих профессоров, как видите, ошибочно само представление о том, зачем нанимать людей, да и о том, зачем вообще делать бизнес. И уж точно, оно расходится с вашим.

Следующий отрывок, уверен, вас весьма развеселит:

Дискуссия в формате разных поколений даст слушателям возможность пообщаться со студентами 3–4 курса, специализирующимися в бизнесе. Задавшись целью высветить как

сходства, так и различия между поколениями, слушатели более глубоко поймут, как устроены их молодые работники.

Разумеется, о «более глубоком понимании» тут написано много. То есть вы, человек, раздающий зарплатные чеки, должны более глубоко понимать нежных, хрупких, сложных, слабоинтересованных индивидуумов, вверенных вашей заботе. Ну и дела, похоже, вы заведете детским садом.

А вот о чем в этой брошюре не упоминается ВОВСЕ: о том, как управлять людьми для получения ПРИБЫЛИ. Я прочел ее внимательно, каждое слово. Поскольку при этом приходилось то и дело трястись от смеха, я перечитал текст вторично. Слово «прибыль» не появилось. Ни разу.

Интересно, почему?

А потому что – как практически все спонсируемые университетами бизнес-семинары, как большинство любых семинаров по менеджменту, большинство книг по менеджменту, большинство рассылок для руководителей – эту чушь преподносят нам люди, чей опыт управления исчерпывается наведением порядка в ящике с носками. Они ни разу не упоминают ни одного дня, проведенного в реальном мире, в фирме с реальными сотрудниками и реальными задачами, не говоря уже о необходимости давать прибыль. Это двухдневное погружение в мнимый мир заумных клише, которое стоит ценой 4950 долларов, ведут четверо:

Академический директор (кто это?), приглашенный лектор этой школы менеджмента. Всё. Больше о ней в брошюре ничего не сказано. Вероятно потому, что больше и нечего сказать.

Директор по маркетингу и доцент по маркетингу школы менеджмента, конечно. Хм, доцент по маркетингу... а ведь никак это он скомпоновал ту самую изящную брошюру.

Коуч по разносторонности, автор книги «Управление по-иному». Вот так, на голубом глазу «коуч по разносторонности»! Стань разным за Джиппера¹! Интересно, будет ли группа болельщиц с махалками? А может, и духовой оркестр. Ладно, я перегнул палку. Черт возьми, я сам веду бизнес-тренинги. Но эта лабуда с «разносторонностью» – что-то запредельное. Теперь это вместо телег про сексуальные домогательства и мужской шовинизм, которые недавно выкачали прорву денег из бюджетов перепуганных корпораций. А до того была другая дурь. Хватит уже. Мы разные. Это ясно. Теперь за работу. Она все та же. А хуже слова «коуч» затрепали сейчас только «профессионализм».

Нигде не говорится, что кто-то из этих «экспертов» когда-нибудь брал на себя управление проблемной компанией с кошмарным моральным климатом и провальным контролем качества и вытащил ее из болота. Или так управлял трудовым ресурсом, что получил впечатляющий измеримый результат, например, поднял годовую прибыль на 30 %. Или хотя бы был управляющим в Dairy Queen². Ничего подобного в брошюре нет, потому что она продает *профессоров*. (И если кто-то из них на самом деле мог бы похвастаться какими-то достижениями в управлении *живыми* сотрудниками, брошюра хранит молчание, и это показательно. Авторы

¹ Полузащитник Джиппер – это одна из известных ролей Рональда Рейгана. Когда тренер Джиппера просит его попробовать выйти на поле, Джиппер приносит своей команде победное очко. В итоге Джиппер умирает от пневмонии, но перед этим успевает сказать самый знаменитый в карьере Рейгана монолог: «Тренер, однажды, когда-нибудь, когда команда будет в в критическом состоянии, когда все пойдет не так, попросите парней пойти и показать, на что они способны, попросите их **выиграть ради Джиппера**». Рейган на всю жизнь получил прозвище «Джиппер». – *Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.*

² Dairy Queen – это сеть ресторанов быстрого питания в США, первый ресторан открылся в 1940 г., сейчас у компании 5700 точек в 19 странах.

ставят академическое теоретизирование и философские выкладки выше практического опыта и добытой из него мудрости. Самодовольство. Ребята на контракте в твидовых пиджаках с кожаными заплатками на локтях сверху вниз поглядывают, как мы, засучив рукава, месим сапогами грязь).

Но, конечно, ВЫ настоящий владелец бизнеса в реальном мире, и вряд ли купитесь на эту лабуду. Полагаю, туда съедется за деньги своих работодателей толпа корпоративных топ-менеджеров, не умеющих правильно писать слово «прибыль», которые от души повеселятся, играя в игру «восьмером за столом с коучем по многогранности», а потом рванут на кофе с плюшками. Предпринимателя среди этой публики и на спор не отыщешь.

Но беда в том, что шарлатанские кривляния из такой вот университетской коммерции, просачиваясь наружу, находят немало способов отравить разум бизнесмена. Ученая абракадабра и схоластика проникают в статьи, которые мы с вами читаем в деловых журналах и в книгах по менеджменту, к которым иногда обращаемся за помощью. И подобных профессоров действительно нанимают, чтобы они пинали пни в реальных фирмах, которыми мы владеем, в которые инвестируем, которые берем в дилеры. Их нанимают, чтобы они выступали на собраниях деловых ассоциаций. И когда без конца слушаешь их бред, начинаешь думать, что он и вправду применим в твоём бизнесе.

Это рак, поразивший корпоративную Америку. Неисчислимые миллионы долларов и миллионы часов тратятся на эту чепуху. Все сидят на совещаниях и обсуждениях, круглых столах по качеству и семинарах по углублению видения, вместо того чтобы *работать*. Руководители усердно пытаются внедрить всякую чепуху типа создания приятной атмосферы, групповых обсуждений и пр. вместо того, чтобы *руководить*.

Я видел, как в остальном вполне разумные директора и топ-менеджеры сидят на совещаниях, слушая этот профессорский бред и не желая объявить очевидное – что король-то голый, – наверное, из страха показаться остальным невежей. Деньги на это выделяют люди, которым самим не придется это все претерпеть, которые не понимают, что покупают, и как это приобретение поможет увеличить прибыли.

Достаточно грустно, что болезнь разит большие и туповатые корпорации.

Чем бы не занималась *ваша* компания, берегитесь этой заразы. Отгораживайтесь. Делайте прививки. Будет уже хорошо, если вы научитесь с ходу отбрасывать любые советы по управлению вашим бизнесом или персоналом, исходящие от людей, никогда не управлявших предприятием (прибыльно), – от профессоров, например, – или смеяться над ними как над анекдотом.

Вернусь еще разок к **нашей** брошюре, такой уж она наглядный пример. Кроме «прибыли» есть еще одно слово, которого вы там не найдете: гарантия. Я сам и десятки моих клиентов тоже проводим семинары для бизнесменов, и берем с участников где-то меньше 4950, а где-то в разы больше. Но мы всегда гарантируем возврат денег и даже больше: если в конце первого дня вы не в восторге от практической ценности семинара, заявите об этом и уезжайте: вам полностью вернут уплаченное за семинар и возместят стоимость проезда и гостиницы. Почему мы так делаем? Потому что можем. Почему так не делают профессора? Догадайтесь сами. Вот вам лакмусовая бумажка: пользуйтесь ею всякий раз, когда соберетесь отслонявить кому-нибудь свои кровные за бизнес-консультацию.

1. Советовать будет человек, который был в вашей ситуации и успешно сделал то, что надеетесь сделать вы.

2. У этого человека есть солидный опыт управления живым бизнесом.

3. Этот человек может доказать, что его консультации приносят прибыль – лучше на примерах из прошлого и нынешнего опыта его собственного и чужих предприятий.

4. Консультант дает гарантию.

Безобидная песня компании по разнообразию

Мы приобретаем новое понимание,
Мы поклоняемся новым богам,
Разнообразие, чувствительность, гибкость
Отмечай праздник Кванза³
И завидуй нам.
Становись разнообразным!

Нет ни елки, ни пасхального кулича,
Есть выходные для борьбы
с глобальным потеплением планеты,
Это здорово для вас и для меня.
Становись разнообразным!

Мужчины в этой компании такие милые
И славные,
Мы получили урок по половой терпимости.
Становись разнообразным!

Мы новых людей воспитаем умело
И чувства их никак не заденем,
Мы критиковать их не будем за поздний приход,
Долой вражду на работе!
Становись разнообразным!

Кто-то шляпу надел неприлично,
Кто-то привел козла на работу,
Не обращайтесь на это внимания,
Это его культурное достояние,
Практикуйте гибкость!
Становись разнообразным!

Униформа ущемляет креативность,
Давайте проявлять вариативность,
Иначе это будет преступлением.
Становись разнообразным!

Новые менеджеры так хорошо работают
С отозванными нами машинами,
Клиентов обслуживают в Индии,

³ С 26 декабря по 1 января чернокожие американцы отмечают праздник Кванза (Kwanza). С каждым годом Кванза становится все более популярным праздником. Кроме США, Кванзу ныне отмечают в Канаде, в государствах Карибского моря, Бразилии, Великобритании и многих других странах, где существуют общины выходцев из черной Африки. Создатель Кванзы – ученый, глава отдела Черных исследований Университета штата Калифорния Маулана Каренга, основатель общественной организации «Мы». В 1960-е гг. Каренга был активистом ряда организаций афроамериканцев и в 1966 г. предложил воссоздать древний праздник урожая, который некогда праздновался различными цивилизациями черной Африки.

Вам кажется, что вы в бизнес-аду,
Вам странно, что здравый смысл так суров,
Вы просто побудьте Махатмой Ганди немного.
Становись разнообразным!

Стандарты производительности бесчеловечны,
Продуктивность культурно предвзята,
Упрямые менеджеры невыносимы,
Только неандертальцы ратуют за прибыль.
Становись разнообразным!⁴

⁴ Пер. Ю. Вальковой.

Глава 2

Истинная природа отношений работник – наниматель

*Иметь в жизни одного друга – уже много, двоих – очень много,
троих – вряд ли возможно.*
Генри Адамс

Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде. Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников, и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив своими или разрушив. Короче, вы для них что гвоздь в заднице.

Может, вы удивитесь, но я *не* думаю, что здесь что-то неправильно и не считаю, что сотрудники плохие люди, из-за того, что у них в голове 13, 30 и 300 забот, более важных, интересных и занимательных для них, чем та одна, которая волнует вас. Я не собираюсь винить людей в том, что у них свои приоритеты. Ожидать противного просто глупо.

Таблица 2.1. Конфликт интересов

У НИХ	У ВАС
1. Забота о детях.	1. Сколько мы сегодня заработаем?
2. Сохранение брака.	
3. Планирование грядущего отпуска, каникул и т.д.	
4. Планирование ближайших выходных.	
5. Планирование пирушки с ребятами/девчонками.	
6. Оплата счетов.	
7. Покупка продуктов.	
8. С кем переспала Сью на выходных? Офисные сплетни.	
9. Кто выиграет в шоу «Фабрика звезд»?	
10. Отношения на работе: кто сволочь, а кто мой друг?	
11. Общественная активность на работе: обед, футбольный тотализатор, дни рождения.	
12. Надо прийти на работу вовремя.	
13. Уйти с нее точно вовремя или раньше, если получится.	
14. Выполнение плана.	
15. Много ли денег я сегодня заработаю для компании?	

«Владельческий взгляд» – это фуфло

Разве ваш бизнес принадлежит вашим сотрудникам? Нет, он принадлежит вам. Ожидать от сотрудников владельческого подхода бессмысленно, как бы ни бредили этим некоторые гурзу менеджмента. Это иррационально. Все равно что заставлять зебр в Дисней-парке интересоваться, много ли сегодня продано входных билетов! Зебру интересует, чтобы было вдоволь корма, и чтобы ее самое не сожрали хищники. Сколько вы ни проводите тренингов по тимбилдингу, у ваших людей в списке приоритетов под номером один все равно будет поиск пищи, под номером два безопасность от чужих зубов, под номером три – поиск теплого местечка, чтобы прилечь, и только далеко внизу, в конце списка будет продажа билетов.

Ваш бизнес – это ваша жизнь, и ваша жизнь – это ваш бизнес. Они взаимосвязаны и неразделимы. Не это не так для ваших работников. Пусть это вводит вас в ступор, но у каждого из них есть собственная жизнь. У них в голове куча такого, о чем вы едва ли задумываетесь: цены на газ, на салат-латук или на билеты в кино. Они думают: «Наконец-то пятница!» Вы думаете: «*Мне нужно еще один день поработать на этой неделе*». Они надеются, что клиенты не придут за 15 минут до закрытия и не сорвут им побег домой, вы молитесь, чтобы клиент пришел. Вы страстно заботитесь о прибыли. Они, вероятно, не думают об этом вообще, а если и думают, то это когда они возмущаются, как много прибыли, добытой их потом и кровью, вы забираете себе.

Вы хозяин зоопарка. Они зебры.

Их интересы на каждом шагу противоречат вашим, как это видно из приведенного выше примера: им хочется выпроводить клиентов за 15 минут до закрытия, все равно, покупают у них что-то или нет, потому что им охота выскочить пораньше и присоединиться к друзьям в пивнушке, пока не остыли куриные крылышки. Вы хотите, чтобы с каждым клиентом обходились как с хрупкой вазой, чтобы с ним обращались приветливо, любезно помогали, не торопили и что-нибудь продавали, даже если для этого вашим продавцам придется на 15 минут задержаться на работе. У вас разные интересы, и это неизбежно, даже если вы платите своим людям комиссионные и премии. Меня выгоняли из магазина OfficeMax за пятнадцать минут до закрытия, но меня выгоняли и из автосалона в три часа дня в воскресенье. У этих людей дома мужья и жены, с которыми они вместе спят, и иногда, если брачный стаж еще позволяет, занимаются сексом, и у которых соответственно больше влияния, чем у вас, и эти жены и мужья рассчитывают что их благоверный(ая) явится домой или будет в ресторане или на школьном стадионе, где Джонни сегодня играет за свою команду, **ВОВРЕМЯ**. И сердятся, если те опаздывают. А на ваши интересы им, разумеется, совершенно плевать.

И главное, ваши люди неизбежно возмущаются вашим с ними неравенством в доходах и власти.

Если бы вы слышали, что говорят ваши сотрудники у вас за спиной или в кругу друзей и семьи, вы бы увидели, как клокочет в них недовольство и как оно постоянно изливается в разных словах и как его поддерживают и разделяют те, кто находится рядом и слушает. Мне случалось даже подслушать в приемных и конторах, когда сотрудники у стойки администратора забывали, что в пределах слышимости сидит клиент, как подобные разговоры ведутся в рабочее время, за деньги работодателя. Сидя в первом ряду в салоне бизнес-класса, я часто слышал, как о том же толковали пилоты со стюардессами. Ваши сотрудники склонны думать, что это они делают всю работу, а вы получаете все деньги, и притом они не замечают издержек. Они видят ваш новый автомобиль, слышали, что вы ремонтируете дом, видели вас на пляже, пока они гнули спины в магазине, обливаясь потом под палящим солнцем, и за все это они вас ненавидят. Их бесит уже то обстоятельство, что вы их можете уволить, а они вас нет, что вы им диктуете, когда они могут взять отпуск, а сами отдыхаете, когда захотите. Они думают,

что они умнее вас, лучше разбираются во всем, и им не вмоготу работать по вашим дурацким схемам и браться за ваши безумные идеи.



Они вам не друзья. Вы можете и, в известной степени, должны относиться к ним дружелюбно и поощрять в них взаимность. Вам хочется, чтобы у вас было своего рода боевое братство. Только не забывайте, что если вас завалит в блиндаже, когда провизия закончится, они съедят вас на ужин не колеблясь. Само собой, вы должны помнить их дни рождения и дни рождения их детей, знать, когда у них юбилеи, и по-настоящему заботиться об их здоровье и благополучии. Но и помните, что торт, который они вам преподносят на день рождения, – это лишь отчасти знак дружеских чувств, а отчасти обязателька и прогиб.

Они вам не родня. Вы можете, если хотите, до известной степени относиться к ним, как к своим родственникам. Но не обманывайтесь. Они не будут навещать вас в доме престарелых, если перестанут получать от вас зарплатные чеки. У них свои семьи, и вы туда не входите.

Это просто ваши сотрудники.

«Думай точно»

В книге «Думай и богатей» Наполеон Хилл перечисляет 17 принципов, которыми руководствовались сотни крупных промышленников и предпринимателей его времени. Один из них – тот, которым миллионы читателей Наполеона интересуются меньше всего, Точность мышления. Всем нравится «Желай», но никому, похоже, не нравится принцип «Мысли точно». Читатели предпочитают приятные установки. Но Хилл оставлял читателю не больше выбора, чем Моисей: 17 принципов, как десять заповедей – не шведский стол. А на мой взгляд, наименее популярный принцип о точности мышления в списке Хилла – наиважнейший. И если вы отказываетесь думать об отношениях с работниками точно, рационально и реалистично, вы навсегда обречены на разочарование, отчаяние, гнев и финансовые потери. Понимая истинную природу ваших отношений и думая о них точно, вы будете управлять своим бизнесом и людьми, в нем занятыми, совсем иначе, чем те, кто настойчиво пытается видеть в наемных сотрудниках друзей, родственников, товарищей по команде или даже коллег.

Рекомендованный Источник № 1

Наполеон Хилл больше всего известен по книге «Думай и богатей» и я рекомендую вам прочитать или перечитать то, что он говорит в ней о точности мышления. Я также настоятельно рекомендую его последнюю и наименее известную книгу — «Богатей без тревог».

По телевизору, кажется, на канале «Дискавери» я видел сюжет о парне, который отправился в лес, чтобы жить с медведями. Он считал, что медведи обладают интеллектом и душой и определенными душевными склонностями. Он спроецировал на них человеческие качества, как люди проецируют их на домашних кошек и собак, и как владельцы бизнеса проецируют желательные характеристики на своих сотрудников. Он отрастил волосы, научился пахнуть медведем, и действительно поселился в пещере вместе с большой медвежьей семьей. Он поступил так, будто вправду состоял с медведями в тех отношениях, о которых мечтал. Ровно так же промахнулся мой отец, когда ему пришлось ненадолго заняться продажами и сетевым маркетингом: отношения с дистрибьюторами в его голове были совершенно не те же, что в реальности. И вот однажды, без всякой видимой причины, медведи взяли и съели того парня. Его семья и люди, снимавшие о нем документальный фильм закономерно пришли в ужас, стонали и заламывали руки. *Почему, ну почему медведи так с ним поступили?*

Потому что они медведи.

И относятся дикие медведи к тупым, придурочным и несообразительным людям как к пище.

Непонятно другое: зачем те медведи так долго ждали?



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko Vincent Palko
www.AdToons.com

Глава 3

Список Шелби

*После этого я всерьез задумался о харакири, но сегодня я проспал.
Бывший министр труда Японии Тосио Ямагути*

Несколько лет я владел долей в небольшой сети косметических салонов. Косметологи с лицензией нам были не нужны: наши сотрудники только рассказывали клиентам, как применять купленную у нас маску. По сути, у нас работали торговые представители в белых халатах, которые продавали подтяжку лица без хирургического вмешательства по цене «почти задаром» – около 300 долларов. Самый большой из салонов, тот, куда еженедельно прибывала партия новых сотрудников на двухнедельную практику, был в одном здании с нашим головным офисом, через холл от моего кабинета. И когда двери у меня были открыты, я слышал, как наш чуждый церемоний менеджер по имени Шелби, каждое утро орал: «Назови номер и проваливай!»

На стене в кабинете Шелби висел большой лист бумаги с пронумерованным списком оправданий для опоздавших на работу. «№ 14: Моя собака проглотила ключи от моей машины. № 37: У меня критические дни. № 41: Я сел не на тот автобус...» Шелби говорил, что список сильно экономит время.

Тогда это меня веселило. Шелби казался мне остряком, сама ситуация – анекдотом, и весь этот бизнес – забавой. Но этот анекдот одновременно был квинтэссенцией кое-чего вовсе не забавного: принятия неприемлемого поведения.

Мой друг и коллега Зиг Зиглар любит вспоминать притчу, как можно сварить живую лягушку. Поскольку лягушка здорово умеет прыгать, то если ее бросить в котел с кипящей водой, она моментально выскочит. Но если посадить ее в котел с водой комнатной температуры, она останется там: лягушки любят воду. И если медленно добавлять огонь, лягушка будет спокойно сидеть, не замечая, что вода становится все горячее, пока не сварится, так и не прибегнув для спасения собственной жизни к данной богом способности скакать.

Вот так же многих владельцев бизнеса томят на медленном огне их собственные сотрудники. Поведение сотрудников со временем все хуже. Мало-помалу одна паршивая овца заражает других. Редкие сначала опоздания учащаются, потом становятся правилом. Неряшливый вид сначала случайность, потом не редкость, потом обыденность. Не выполнить работу: редко, иногда, как правило. И вот ваш бизнес незаметно сварился.

Если вы согласны иногда мириться с несчастными случаями неприемлемого поведения, то рано или поздно вам придется смириться с неприемлемым поведением как единственно возможным.



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko Vincent Palko
www.AdToons.com

Глава 4

Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент

*У меня есть еще 14 внуков, и если я заплачу хоть один пенни сейчас,
то скоро у меня будет 14 похищенных внуков.*

Жан Пол Гетти⁵, объясняя свой отказ платить выкуп

Вилли Ломан – главный герой в пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера». Коммивояжер погибает от того, что отчаянно хочет всем нравиться, а все остальное, в том числе и продажи, для него второстепенно. Среди неудачливых торговых представителей это настолько распространенная болезнь, что ей дали имя «синдром Вилли Ломана». Однако заразиться этой болезнью может не только продажник. Управленцев она косит тоже. Руководитель, заискивающий любви и одобрения у подчиненных, ставит себя в крайне невыгодное и весьма опасное положение и точно не сможет работать эффективно.

Зачем я пишу в названии этой книги слово «жесткий»? Не слишком ли это? О большинстве владельцев бизнеса такого никак не скажешь. Они дают людям шанс исправиться, потом еще один и еще, терпят некомпетентность и неподчинение, изворачиваются как могут, лишь бы не увольнять – даже самых худших работников, каких только можно представить. Большинство владельцев слишком стараются быть «хорошим боссом», т. е. хозяином, любимым сотрудниками, а не эффективным боссом, который устанавливает правила работы, приносящие максимум прибыли, и твердо контролирует их выполнение. Я видел, как бывшие крутые морпехи, довольно безжалостные в остальных аспектах своего бизнеса, размягчались в кисель, когда дело касалось управления людьми, которым они платят. Многие вдруг начинают чего-то бояться: «Если я потребую, чтобы она это сделала, она уйдет с работы», или теряют волю: «Мои люди просто не будут этого делать». Хотя я вообще-то консультант и тренер главным образом по маркетингу, мне то и дело приходится помогать таким травести-владельцам отработать пару яиц. И я думаю, что большинству владельцев следует двигаться в направлении *безжалостности*.

Одна из моих любимых «фронтальных баек» – о владельце компании с 22-мя отделениями, разбросанными по трем штатам, и головным офисом, который связывает три отдельных бизнеса в один. После трех лет работы этого владельца со мной к нему пришла его давняя помощница и сказала: «Вы были намного лучше, пока не начали слушаться этого Кеннеди» и «Я не хочу здесь больше работать». Следует отметить, что за эти три года прибыли компании увеличились почти на 35 %. Поэтому мой клиент вежливо предложил своей помощнице поискать другое место работы, где ей будет лучше. Как бухгалтер, он понимал, что его банковский счет не вырастет и пенсионные сбережения не пополнятся оттого, что Берта будет *довольна*. Само собой, я не призываю намеренно создавать работникам неудобства. Но почему-то наемные служащие и разные общественные фигуры вбили себе в голову, что делать ваших работников счастливыми – ваша обязанность. Эти люди забывают, что работникам вы платите: за работу и принесенную прибыль. А счастливыми людей делают другие бизнесы: от парка «Диснейленд» до борделей в Неваде. И все они взимают *плату* за свои услуги.

В общем, я совершенно сознательно использовал слово «жесткий», чтобы привлечь внимание читателя. То, что для одного *жесткость* и даже *безжалостность*, для другого – *здоровый* подход к делу. Прочитав мою книгу, вы сами сделаете выводы.

⁵ Жан Пол Гетти (1892–1976) – американский промышленник, один из первых в истории долларовых миллиардеров, основатель музея Гетти. В империю Гетти входила крупнейшая компания Getty Oil Company и более 200 концернов.

Я жду суровых критических отзывов. Я думаю, 33 % бизнесменов шарахнется от содержания этой книги, как от обнаруженного в собственной постели клубка жирных змей, деловито пожирающих крыс. Если вы из этого процента, я не буду извиняться. Могу только посочувствовать. Возможно, кто-то из вас мне напишет. И это не будут письма поклонников кумиру. Но прежде чем вы захотите мне написать, знайте, что я придерживаюсь политики «невосприимчивости к критике».

Другие 33 % моих читателей, думаю, обрадуются, что кто-то – *наконец-то* – говорит правду, одновременно позволяя им поступать с наемными работниками как подобает нормальному хозяину бизнеса и помогая им в этом проверенными практическими советами. Из этих мне напишут многие. Что книга принесла облегчение. Придала решимости. И о собственном успехе.

Остальные 33 %, думаю, придут в недоумение. Но вообще-то у этих 33 % недоумение вызывает 100 % того, что они видят в 100 % случаев. Вы их знаете, вы их видите и в вашей фирме, и просто на улице. Их легко узнать – по недоумевающему лицу.

Если вы попали в 33 % обрадованных читателей, поздравляю и приветствую.

Вам стоит знать прежде всего, что в управленцы Вилли Ломан сгодился бы еще хуже, чем в продавцы. Нет никаких свидетельств, что руководитель, которого любят подчиненные, обеспечивает большую производительность труда или приносит компании больше прибыли. Наоборот: в спорте, например, довольно часто случается, что неважные игроки сплачиваются вокруг неуспешного тренера, который им нравится, пытаясь воспрепятствовать его увольнению. Мало того, любовь работников не только не добавляет успешности боссу, но вполне может ее отнимать. Так что нормально и даже правильно вычеркнуть из повестки дня пункт «нравиться персоналу». Там хватает вопросов поважнее.

Глава 5

Программа

Я верю в доброжелательную диктатуру при условии, что диктатор – я.
Ричард Брэнсон

Многие предприниматели имеют такую производительность сотрудников, которой заслуживают, потому что у них нет никакой реальной Программы. Прибывая на новую работу, вы ведь спрашиваете: «Ну и какая программа?» Так же делают все.

Программа – это принятый способ решения задач.

Но если у вас нет программы, то нет и особых причин рассчитывать, что ее будут выполнять, верно?

Я не говорю о смертельно скучных, шаблонно-заумных должностных инструкциях. Я говорю о четко сформулированных, сопровождаемых примерами и недвусмысленно доведенных до сведения и Билла, и Бетти правилах, как и что делать, куда ходить, что и кому говорить. Если у вас нет программы, ваши сотрудники придумают ее за вас. И это они расскажут новичку, что нужно делать. Когда вы даете людям действовать по собственному усмотрению, результат будет для вас непредсказуем.

Глава 6

Два самых важных управленческих решения

*Я не люблю брокколи, не люблю с самого раннего детства.
Теперь я президент Соединенных Штатов, и я не собираюсь больше
ее есть.
Президент Джордж Буш-старший*

Основополагающий управленческий вопрос: какие работники вам нужны? Задаю ли я этот вопрос клиенту лично или группе слушателей, я обычно получаю в ответ перечисление расплывчатых позитивных характеристик. «Нужны продуктивные работники. Душой болеющие за дело. Верные. Честолюбивые. Интеллигентные. Чтобы умели ладить с людьми. Чтобы правильно смотрели на вещи...»

Это все равно, что на вопрос о целях отвечать: «Хочу быть счастливым». Быть счастливым – это не цель, а только идея.

На основополагающий вопрос есть лишь один рациональный ответ: «Мне нужны **ВЫГОДНЫЕ** работники».

Вопреки множеству глупых теорий единственная разумная причина, по которой нанимают работников, – это получение выгоды: наняв людей, можно заработать больше, чем в одиночку. Единственная цель найма: работник должен принести вам доход в разы больше той суммы, в которую сам вам обойдется. Увы, многие предприниматели обставляют себя наемными сотрудниками по каким-то совершенно иррациональным соображениям!

Чтобы цель достигалась, кроме всех управленческих приемов и принципов, о которых написано в этой книге, необходимо соблюдение четырех условий: 1) принимать главный тезис; 2) рассчитать истинную и общую стоимость; 3) иметь инструмент точного измерения ROI (окупаемости инвестиций); и 4) питать злостную нетерпимость к неудовлетворительному ROI.

Главный тезис

Либералы, в основном из демократов, но и некоторые республиканцы, Лу Доббс⁶ на CNN и большинство американцев, работающих по найму, думают, что владельцы бизнесов, т. е. и вы, существуют, чтобы обеспечивать страну рабочими местами. Это бред. Если можно заработать больше, наняв меньше, то именно это вам нужно сделать. Более того: вы обязаны это сделать, потому что первоочередная обязанность директора фирмы – максимизация доходов и стоимости акций. Если эта фирма ваша, то вы там и директор, и акционер. У вас есть обязанность перед самим собой максимизировать прибыль. Только вы вкладываете деньги, только вы рискуете, только вас по-настоящему заботит результат. Если ваша фирма не выживет, работники устроятся в другом месте. Вы не обязаны обеспечить Мэри работой и не обязаны заботиться, чтобы ей хватало зарплаты прокормить себя, необразованного и не желающего ничему учиться мужа, троих детей, собаку, содержать две машины, пять мобильных телефонов и кабельное ТВ с премиум-пакетом каналов. Это Мэри обязана стать таким ценным кадром, что ваш бизнес не сможет без нее обойтись. Это Мэри обязана приносить вашему бизнесу все больше и больше пользы, чтобы вы больше и больше ей платили. Если же она этого не делает, если остается вполне заменяемой единицей, так тому и быть. **Понимать, где чьи обязанности, по-настоящему важно для владельца бизнеса.**

Мэри, возможно, не поймет этого никогда. Возможно, и Лу Доббс никогда не поймет. Но, по крайней мере, вы сможете. Многих бизнесменов заставляют нанимать и держать ненужных сотрудников только потому, что людям нужна работа. Невероятно, но это правда. Всеми силами сопротивляйтесь ложному чувству долга и не смейте казнить себя за то, что у вас хорошо идут дела.

Единственная причина нанять или держать у себя Мэри – это прибыль.

Другие причины НЕ нанимать

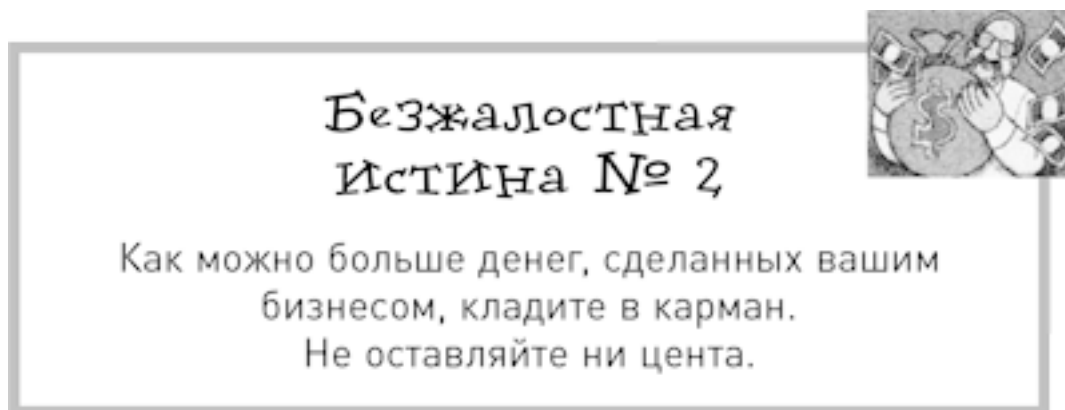
Другие недопустимые причины, по которым бизнесмены нанимают вообще, нанимают больше нужного или нанимают невыгодных сотрудников, – это эгоизм, низкая самооценка и нужда в чужом одобрении, социализации и друзьях. Для иного парня иметь штат больше, чем у соседа, – показатель успеха. Другой чувствует себя не в своей тарелке, когда его навещает зятю-доктор и застает каморку в 50 квадратных метров, где сидит один работник, пересчитывающий деньги: и не важно, сколько этих денег. Зятю-доктору хочется показать большой гудящий улей и снующих туда-сюда рабочих пчел. А кому-то не хватает уверенности в собственных решениях, и нужна куча народу вокруг, и такой платит за то, чтобы с его решениями соглашались. Есть предприниматели, которые не могут работать в одиночку – им необходимо заполнить офис людьми. Таким я рекомендую лучше завести собаку. Единственная причина нанять или держать сотрудников – прибыль. (Есть много веских причин завести собаку. Если вы о них не знаете, прочтите «Марли и я»⁷, возможно, лучшую книгу в истории человечества).

Ваша задача – до минимума сократить расходы на оплату наемного труда. Да, я согласен, что для всех правил есть исключения, и об этом вы прочтете в главе 23. Но я считаю, что нужно любыми законными способами платить как можно меньше обычным работникам, выполняющим рутинную работу, и за неквалифицированный труд, дешевый по определению, – чтобы как можно больше денег падало в карман вам, бизнесмену. Кстати, когда я это писал, как раз

⁶ Лу Доббс – известный американский тележурналист, ведущий канала CNN.

⁷ Книга мемуаров журналиста Джона Грогана о том, как это – жить с самой непослушной собакой на Земле, по книге в 2008 году был снят одноименный фильм.

много шумели, что в США снижаются оклады на нижних ступенях сферы услуг, например, в гостиничном или ресторанном бизнесе. По словам Лу Доббса, это прямой результат притока нелегальных иммигрантов, которые работают за меньшую плату, снижая планку для всех. И здесь он, вероятно, прав. Что до меня, то я выступаю за закрытие наших границ по многим причинам, но только не ради того, чтобы у неквалифицированных рабочих не падала зарплата. Поясню: труд на таких местах зачастую не стоит и минимального оклада, и я приветствую все, что опустит оплату этого труда до его реальной стоимости.



Во-вторых, и в-главных, ни один работодатель не должен платить больше, чем вынужден, или больше, чем стоит работа. Это работник, если он недоволен своей заработной платой, должен расти по карьерной лестнице и браться за более важную, а значит, лучше оплачиваемую работу.

Среди тонн всякой ерунды, которую говорят о деньгах, встречается такая мысль, что богатые хозяева бизнесов НЕ работают совсем. Несколько фактов: число американских пентамиллионеров (с доходом свыше 5 миллионов долларов и более) за десять лет увеличилось более чем в 4 раза и превысило 930 000 человек. Это, по большей части, предприниматели: кто предпочитает стабильную работу на почте, в полиции, в департаменте транспорта или в какой-нибудь большой корпорации, пентамиллионером не становится. Только 10 % их богатство досталось по наследству и только 10 % сделали деньги на пассивных инвестициях; остальные 80 % свои миллионы *заработали*. То есть потрудились, чтобы их получить. И проявили изрядное терпение: к большинству из них большие деньги пришли после долгих лет усилий, жертв и риска. Большинство работающих по найму работает 40 часов в неделю; большинство предпринимателей работает по 60 и даже 70 часов в неделю. Для *любого*, кто захочет резко повысить свой доход и финансовую независимость, есть общеизвестный, ясный, доступный и довольно стандартный способ этого добиться.

Кандидат в президенты Джон Эдвардс, выступая в Кливленде 4 июля 2007 г, безапелляционно заявил: «В Америке никто не должен оставаться бедным, работая полный день». Это полнейшая, чистейшая, отъявленная чушь. Сенатор забывает, что куча народу своими руками загоняет себя в бедность и там удерживает: рожают кучу детей, которых им не по силам содержать, тратятся на привычки, которых не могут себе позволить: курение, алкоголь, азартные игры; а главное, отказываются искать более оплачиваемую работу. Упоминая об ответственности общества, государства и рынка, сенатор напрочь упускает из виду личную ответственность самого человека. Закрывает глаза на то, что простое повышение заработной платы приводит к инфляции и сокращению производства, выносу его за границу и роботизации, от чего неквалифицированным рабочим на минимальных зарплатах будет только хуже. Слова сенатора – это или бессовестное лицемерие, или вопиющее невежество, или то и другое сразу. При этом я тоже считаю, что для такой богатой – и особенно богатой возможностями – страны, как наша,

страшный позор, если человек, готовый работать, не может выбиться из бедности. Но никакое повышение зарплат по произволу правительства здесь не поможет. Проблема глубже. И начинать разговор нужно с правды, а не с заискивания. Я думаю, что гораздо больше сочувствую работающим беднякам, чем Эдвардс и иже с ним, потому что я бы сказал им правду, вместо того, чтобы обольщать заведомо несбыточными надеждами, что кто-то другой – Эдвардс, Хиллари, Лу Доббс – прискачет на белом коне и вырвет их из нищеты.

Эту горькую правду крайне необходимо донести до всех. Сказать так: мытьем туалетов и подметанием полов в местном мотеле семью *не* обеспечить. Такая работа не может быть достойным приложением ваших способностей. Для вас это только шаг к новой работе, а та – шаг к следующей. И шагайте как можно быстрее – будто человек, по кочкам прыгающий через болото. Вечером тащите себя в библиотеку, ройтесь в Интернете, ищите помощи у друзей или накопите денег на курсы, чтобы приобрести новые, более ценные знания и умения. Умоляйте работодателя дать вам возможность сделать шаг из строя, применить новые навыки и заработать больше или меняйте работодателя на такого, который предлагает лучшие возможности для роста. Или займитесь в свободное от работы время каким-нибудь бизнесом на дому и двигайтесь к тому, что однажды начнете работать только на себя. Но не сидите на неквалифицированной низкооплачиваемой работе, надеясь, что наниматель, правительство или Лу Доббс будут раз за разом повышать вам жалованье. Людям следует понять, что работа стоит ровно столько, сколько она стоит, и не становится дороже оттого, что ты делаешь ее много лет, или оттого, что тебе нужны деньги. Надо отдавать себе отчет, что наши страховочные сети непрочны и ветхи и вряд ли заметно улучшатся, и потому на них не стоит полагаться... но зато в нашей стране есть огромный выбор разных доступных и замечательных возможностей, так что стоит, не мешкая, выбрать, что тебе по душе, и начать двигаться. Все это должны заявить в один голос родители, педагоги, наниматели, общественные деятели, белые, черные, серые и фиолетовые лидеры и политики.

Но поскольку такое вряд ли произойдет, *вам*, наверное, лучше перестать смотреть Лу Доббса. А утвердиться в мысли, что единственная причина нанять работника – это прибыль, и единственный вид работника, который нужно нанимать, – это прибыльный работник. Затем вам захочется раздавать львиную долю зарплатного фонда ценным и талантливым людям, стоящим на ключевых постах в вашей компании, и вознаграждать по-настоящему превосходную работу. Для этого придется стать Скруджем для тех, кто занят черным трудом, и тех, кто не блещет выдающимися результатами. Таким давайте по установленному законом минимуму, чтобы иметь возможность платить много выше среднерыночного уровня, давать мотивацию и компенсацию выше, чем где-либо на рынке, ценным сотрудникам, которые приносят вам ощутимую прибыль.

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.