



گروه پژوهشی صنعتی آرنا
انتشارات آرنا قلم



دانشکده کسب و کار
دانشگاه هرازارد



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

حفظ کارکنان

استخدام مناسب، حفظ برترین ها، سازمان موفق

مشاوران: جیمز والدروپ، تیموتی باتلر

ترجمه: مجتبی اسدی، مجید کرمی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	حفظ کارکنان: استخدام مناسب، حفظ برترین‌ها، سازمان موفق/ دانشکده کسب و کار هاروارد؛ ترجمه مجتبی اسدی، مجید کرمی.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری:	۱۳۰ ص. مصور، جدول
فروست	مجموعه کتاب‌های همراه مدیران
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۳-۲
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	Retaining Employees: Expert Solutions to Everyday Challenges. c2010
یادداشت:	چاپ ششم
عنوان دیگر:	حفظ کارکنان: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه.
موضوع:	کارمندان - ابقا
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
شناسه افزوده:	اسدی، مجتبی، ۱۳۵۳ - ، مترجم
رده بندی کنگره:	۱۳۹۴ ح۷۲۴ک/۵/۴۹۵۵۵۵ HF
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی:	۳۳۵۲۱۰۳

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

حفظ کارکنان

استخدام مناسب، حفظ بهترین‌ها، سازمان موفق

دانشکده کسب و کار هاروارد

مترجمان

مجتبی اسدی

مجید کرمی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مجموعه کتابهای همراه مدیران حفظ کارکنان

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجمان: مجتبی اسدی، مجید کرمی
طراح جلد: امید نعم الحبيب
صفحه آرا: فرشاد شریفی
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
چاپ ششم: پاییز ۱۳۹۹
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com

سخن‌ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند. در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نموده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۸	پیام مشاور.....
۱۱	مبانی حفظ کارکنان
۱۳	نگاهی کلی به موضوع حفظ کارکنان.....
۱۴	حفظ کارمند به چه معناست؟.....
۱۵	اهمیت حفظ کارمندان در چیست؟.....
۲۰	به چه دلیل کارمندان در یک شرکت می‌مانند؟.....
۲۱	چرا کارمندان شرکتی را ترک می‌کنند؟.....
۲۳	درک چالش‌های پیش‌رو در حفظ کارکنان
۲۴	تغییرات جمعیتی.....
۲۴	شرایط جدید اقتصادی.....
۲۵	انتظارات فرهنگی.....
۲۷	تحولات دنیای کسب و کار.....
۲۸	نحوه غلبه بر چالش‌ها.....
۳۱	اولین استراتژی حفظ کارکنان
۳۲	استخدام بر پایه علاقه‌ها.....
۳۶	استخدام بر پایه «خرده فرهنگ».....
۳۷	تشریح دقیق آنچه می‌خواهید.....
۳۸	اجتناب از گرفتار شدن در دام خطاهای رایج.....
۴۳	دومین استراتژی حفظ کارکنان
۴۴	طرح سیاست‌های مناسب در رابطه با درآمد و پاداش.....
۴۵	ارایه مزایای جذاب.....
۴۷	برقراری تعادل میان زندگی فردی و حرفه‌ای کارکنان.....
۴۸	رشد خودآگاهی کارکنان.....
۴۹	معرفی مناسب فرصت‌های شغلی.....
۵۲	توسعه مهارت‌های کارکنان.....
۵۶	ایجاد مشاغل عالی.....
۵۸	ارج نهادن بر تفاوت‌ها.....
۶۷	سومین استراتژی حفظ کارکنان
۶۹	فرهنگ چیست؟.....

فهرست مطالب

۶۹	درک چالش‌های تغییرات فرهنگی
۶۹	توجه به «خرده‌فرهنگ‌ها»
۷۰	بررسی فرهنگ فعلی
۷۱	تعریف فرهنگ مطلوب
۷۱	اعمال تغییرات برای کم کردن فاصله
۷۳	چهارمین استراتژی حفظ کارکنان
۷۴	آگاهی از نشانه‌های هشداردهنده فرسودگی شغلی
۷۵	آگاهی از دلایل فرسودگی شغلی
۷۷	آگاهی از هزینه‌های فرسودگی شغلی
۷۸	جذب خلاقانه نیروی کار
۸۲	به حداقل رساندن خستگی کاری
۸۴	«جذب دوباره» استعدادهای برتر
۸۷	پنجمین استراتژی حفظ کارکنان
۸۸	شرکت در دوره‌های آموزشی حفظ کارمندان
۸۹	به‌اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌های خود با سایر مدیران
۹۰	تبدیل شدن به برترین حفظ‌کننده
۹۱	مراحل شناسایی و حل مسائل موجود در حفظ کارکنان
۹۵	ششمین استراتژی حفظ کارکنان
۹۷	فرضیات پایه مختلف
۹۷	کارمندان نسل Boomer
۹۹	استراتژی‌های حفظ کارمندان نسل Boomer
۱۰۰	کارمندان نسل X
۱۰۱	استراتژی‌های حفظ کارمندان نسل X
۱۰۳	کارمندان نسل Y
۱۰۴	استراتژی‌های حفظ کارمندان نسل Y
۱۰۷	نکات و ابزارها
۱۰۹	ابزارهای حفظ کارکنان
۱۱۸	خودآزمایی
۱۲۴	پرسش و پاسخ

پیام مشاوران

چرا حفظ کارکنان مهم است

آیا می‌توانید بی‌درنگ پاسخ دهید، یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید برای سازمان‌تان انجام دهید، چیست؟

پاسخ، حفظ کارکنان ارزشمند سازمان است. فارغ از وضعیت اقتصادی شرکت‌ها همواره با خطر جداسدن بهترین کارکنان‌شان و پیوستن آن‌ها به رقبا مواجه هستند. اگر این اتفاق بیفتد، دانش و تخصص بالای این کارکنان مستعد و کارآمد، که متضمن موفقیت شماست، همراه آنان از شرکت رخت برمی‌بندد. به علاوه شرکت باید برای یافتن نیروی کار جدید و استخدام سریع آن‌ها، هزینه هنگفتی را نیز متحمل شود.

برای آن که بتوانید شرکت خود را در مسیر موفقیت قرار دهید، آن هم در دنیایی که هر روز بیشتر به سمت رقابتی شدن پیش می‌رود، باید در حفظ کارکنان خود بکوشید. هدف از نگارش این کتاب این است که شما دریابید، حفظ کارکنان به چه معناست (و به چه معنا نیست)، چرا امروزه تا بدین حد اهمیت یافته است و از چه رو بیش از هر زمان دیگری به چالشی عمده تبدیل شده است. سپس با استراتژی‌های خاص و سودمند برای حفظ کارکنان ارزشمند خود آشنا خواهید شد. این استراتژی‌ها عبارتند از: استخدام صحیح، تبدیل شرکت خود به محل کار مورد علاقه افراد، ترویج فرهنگ سازمانی مناسب، پیشگیری از فرسودگی شغلی کارمندان و تقویت مهارت‌های کلی خود در زمینه حفظ نیروی کار.

آشنایی با روش‌های حفظ کارکنان نیازمند تجربه و تلاش است، هرچند باید توجه داشت که نتایج آن از جمله برخورداری از تیمی با انگیزه، با عملکرد بالا و

کامیاب که نتیجه آن موفقیت شرکت در سطح بالاتری خواهد بود، ارزش این تلاش را دارد.

مشاوران

جیمز والدروپ

جیمز والدروپ یکی از مدیران و مؤسسان Career Leader است. او از سال ۲۰۰۱ تاکنون هماهنگی برنامه‌های توسعه شغلی را در رشته MBA دانشکده کسب و کار هاروارد بر عهده داشته است. حیطه اصلی فعالیت جیم دو حوزه را که به نوعی همپوشی میان روان‌شناسی و دنیای کسب و کار است، در بر می‌گیرد؛ توسعه مدیریت فردی (توسعه اثربخشی مدیران) و ارزیابی و مشاوره توسعه شغلی.

تیموتی باتلر

تیموتی باتلر عضو ارشد و مدیر برنامه‌های توسعه شغلی در دانشکده کسب و کار هاروارد است. علایق پژوهشی او در زمینه تصمیم‌گیری شغلی است و به‌طور خاص در حوزه، ساختار شخصیتی و رضایت شغلی افراد، تمرکز دارد. جدیدترین کتاب وی «دل‌کندن: راهنمای کشف مسیر شغلی بعدی شما» (انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد، ۲۰۱۰) نام دارد.

والدروپ و باتلر سال‌های زیادی را صرف یاری رساندن به افراد در زمینه فرآیندهای توسعه و برنامه‌ریزی شغلی کرده‌اند. تهیه برنامه ارزیابی شغلی تعاملی مبتنی بر اینترنت با نام Career Leader از جمله کارهای آنهاست که در

این اواخر در بیش از ۴۰۰ برنامه درسی MBA و در شرکت های مختلف در سراسر جهان به کار گرفته شده است. والدروپ و باتلر همچنین چهار مقاله در Harvard Business Review و دو کتاب با عنوان «شغل مناسب شما در حیطه کسب و کار»^۱ (پرسیوس، ۱۹۹۷) و «۱۲ عادت ناشایست که افراد شایسته را از پیشرفت باز می دارد»^۲ (دابلدی، ۲۰۰۱)، به چاپ رسانده اند.

1. Discovering Your Career in Business
2. The 12 Bad Habits That Hold Good People Back

مبانی حفظ کارکنان

نگاهی کلی به موضوع حفظ کارکنان

حفظ کارمند موضوعی است که در سازمان‌ها و نشریات مرتبط با کسب‌وکار بسیار به آن توجه می‌شود. اما منظور از حفظ کارمند دقیقاً چیست؟ چرا امروزه در دنیای کسب‌وکار بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است؟ و عواملی که سبب تقویت و یا شکست تلاش‌ها در این زمینه می‌شوند، کدامند؟ این کتاب، به موضوعات مطرح شده پاسخ خواهد داد.

حفظ کارمند به چه معناست؟

حفظ کارمند، به توانایی سازمان در نگهداری کارمندان مستعد و شایسته، یعنی افرادی که به رقابت‌پذیری سازمان در دنیای به سرعت در حال تغییر امروزی کمک می‌کنند، اشاره دارد. از نقطه نظر سازمان، حفظ کارمند به معنای همکاری دائمی با تمام کارمندان نیست، بلکه به معنای حفظ کارمندان شایسته در بیشترین زمان ممکن متناسب با عملکرد خاص هر یک از آنان است.

برای مثال، شاید بتوان گفت دوره مفید تصدی بعضی مشاغل، نظیر برنامه‌نویسی رایانه‌ای، تنها دو سال است. اگر اجازه دهید افراد پس از طی این دوره زمانی، شغل خود را ترک کنند، قادر خواهید بود کارمندان جدیدی را که از پیشینه تحصیلی یا تجربه فنی به‌روزتری برخوردارند و احتمالاً درخواست حقوق کمتری دارند، جایگزین آنان نمایید.

مطمئناً حفظ کارمند به معنای ادامه سرمایه‌گذاری بر روی کارمندانی نیست که به هر دلیل، نقش مثبتی برای سازمان ایفا نمی‌کنند.

اهمیت موضوع حفظ کارمند در میان فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. برای مثال، در بعضی کشورها، کارمندان تمام عمر حرفه‌ای خود را در یک سازمان

سپری می‌کنند، در حالی که ممکن است در کشورهای دیگر، کارکنان، بسته به فرصت‌های موجود و علایق و اولویت‌های خود، همواره در حال تغییر شغل باشند. حتی در درون یک فرهنگ یا کشور (یا یک منطقه جغرافیایی) نیز مشاهده می‌شود که اهمیت حفظ کارکنان شایسته، بسته به شرایط اقتصادی و واقعیت‌های کاری در حال تغییر، متفاوت است.

اهمیت حفظ کارمندان در چیست؟

حفظ کارمندان شایسته را می‌توان به دلایل متعدد یکی از ضروری‌ترین عوامل موفقیت در دنیای کسب و کار امروزی به شمار آورد.

شرکت‌ها بر سرمایه فکری متکی هستند. در عصر پر از تغییر و تحول کنونی، شرکت‌ها برای بقا و رشد خود نه به ماشین‌آلات یا سرمایه‌های مالی، بلکه به افرادی متکی هستند که برای حفظ رقابت‌پذیری سازمان، مبادرت به کسب، تولید و استفاده از دانش می‌کنند. کسب و کارهای موفق امروزی، موفقیت خود را مدیون ایده‌های جدید و مبتکرانه و آرایه محصولات و خدمات برتر می‌دانند که تمام اینها از دانش و مهارت کارمندان یا به بیان دیگر سرمایه فکری آنان نشأت می‌گیرد. از جمله گروه‌هایی برخوردار از سرمایه فکری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

✖ برنامه‌نویسان رایانه‌ای

✖ مهندسان شبکه

✖ طراحان فنی

✖ تحلیلگران بازار

افراد دیگری که به دلیل برخورداری از سرمایه فکری در زمره دارایی‌های

گران‌بهای سازمان قرار می‌گیرند، عبارتند از:

☒ مدیران میانی (از نحوه برقراری ارتباطات لازم برای پیشبرد امور به خوبی آگاه هستند)

☒ مدیران اجرایی رده بالا (از سال‌ها دانش و تجربه تجاری برخوردارند)

☒ متخصصان و کارشناسان برنامه‌ریزی استراتژیک/توسعه کسب و کار (از قدرت بالایی در تجزیه و تحلیل بازار و رقبا برخوردارند).

☒ متخصصان منابع انسانی (در مورد استخدام، قانون کار، انگیزش و سایر موضوعات مرتبط با کارکنان اطلاعات خوبی دارند).

☒ مشاوران حقوقی درون سازمانی (بر حقوق مالکیت فکری، وثایق و بسیاری دیگر از حوزه‌های حقوقی تسلط دارند و در صورت لزوم، شما را برای مشاوره تخصصی به کارشناسان معرفی می‌کنند).

زمانی که کارمندان با ارزش و شایسته کار خود را ترک می‌کنند، به این معناست که شرکت شما، دانش و مهارتی را که به سختی (و اغلب با صرف هزینه‌های هنگفت) کسب کرده است، از دست می‌دهد. حال تصور کنید این کارمندان به شرکت‌های رقیب در بازار بپیوندند. در این صورت ضرر متحمل شده چندین برابر می‌شود و شرکت شما نه تنها سرمایه فکری خود را از دست داده است، بلکه این سرمایه را به راحتی در اختیار رقیب خود قرار داده است، بدون آن که رقیبتان وقت و هزینه‌ای را که شما متحمل شده‌اید، بپردازد.

شمار بیشتری از افراد در حال ترک شرکت‌ها هستند. امروزه حفظ کارمندان برای شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است، زیرا حفظ کارمندان شایسته دشوارتر از قبل شده است.

برخی آمارها نشان می‌دهند که حفظ کارمندان در سازمان تا چه حد در وضعیت بحرانی قرار دارد، بر مبنای یک مطالعه:

✘ ۳۳ درصد از کارمندان، یعنی یک سوم آنان، در دسته «پرخطر» قرار می‌گیرند، بدین معنا که خود را نسبت به کارفرمای فعلی متعهد نمی‌دانند و هیچ برنامه‌ای برای ادامه به کار در طول دو سال آینده ندارند.

✘ حدود ۴ نفر از هر ۱۰ نفر، یعنی ۳۹ درصد از کارکنان احساس «گرفتاری» می‌کنند، بدین معنا که نسبت به سازمان خود احساس تعهد نمی‌کنند، اما قصد دارند تا سال آینده در آن بمانند.

✘ تنها ۲۴ درصد (یک نفر از هر چهار) نفر به معنای واقعی «وفادار» هستند، یعنی نسبت به سازمان خود حس وابستگی دارند و قصد دارند حداقل تا دو سال آینده را در آن سپری کنند.

کاملاً واضح است که شمار روزافزونی از کارمندان به ترک کار تمایل پیدا کرده‌اند (و یا در حال برنامه‌ریزی برای ترک کار هستند) و این موضوع در وضعیت هشداردهنده‌ای قرار دارد.

جایگزین ساختن نیروی کار هزینه بر است. ضرری که از دست دادن یک کارمند بر سازمان تحمیل می‌کند، بسیار بیشتر از هزینه‌ای است که صرف آموزش وی شده است. هر بار جایگزینی کارمندان می‌تواند هزینه‌های زیر را برای شرکت به همراه داشته باشد:

✘ هزینه جستجو، از جمله جستجو در شرکت‌ها، آگهی‌های روزنامه و غیره

✘ مخارج مستقیم انجام مصاحبه (برای مثال، هزینه رفت و آمد، هتل و غذا)

- ☒ صرف وقت مدیران و اعضای تیم برای مصاحبه
- ☒ به تعویق افتادن کار تا زمان استخدام نیروی جدید
- ☒ تحمیل کار اضافه به سایر کارمندان به منظور رسیدگی به امور تازمانی
- ☒ که نیروی جایگزین استخدام شود و تحت آموزش قرار گیرد
- ☒ کاهش روحیه و بهره‌وری سایر کارمندان به دلیل قرارگیری در وضعیت فشار کاری بیشتر
- ☒ اعطای پاداش، مزایا و حق جابجایی به نیروی کار جدید
- ☒ صرف وقت برای آشناسازی و آموزش نیروی کار جدید
- ☒ بهره‌وری پایین نیروی کار جدید در طول دوره آموزشی (اغلب شش تا دوازده ماه)

☒ از دست دادن مشتریان و قراردادهای کاری احتمالی

☒ احتمال کناره‌گیری سایر کارمندان (ترک کار از سوی یکی از آنها سبب ترغیب دیگران به این کار می‌شود، آنچه اثر دومینو^۱ نامیده می‌شود)

آگاهی از هزینه‌های مالی ترک نیروی کار، خود به تنهایی شما را متعجب خواهد ساخت: جایگزین کردن نیروی کار جدید برای شرکت شما، حداقل دو برابر حقوق سالانه کارمندی که شغل خود را ترک می‌کند، برایتان هزینه خواهد داشت.

خروج نیروی کار، رضایت و سودآوری مشتریان را کاهش می‌دهد. از دست دادن کارمندی شایسته هزینه دیگری را نیز در پی دارد: از دست رفتن رضایت

مشتری و در نهایت سودآوری شرکت. اما چطور؟ هر چه کارمندان، بیشتر در شرکت باقی بمانند با علایق، مسائل، نیازها و عوامل خاصی که سبب وفاداری مشتریان می‌شود بهتر آشنا می‌شوند. مشتریان نیز با کارمندانی که به‌طور مستقیم با آنها سر و کار دارند، آشنا می‌شوند و هر بار که با شرکت شما معامله می‌کنند، از شنیدن صدا یا دیدن چهره‌ای آشنا احساس بهتری می‌کنند.

در صورت ترک کار از سوی کارمندان ممکن است مشتریان همان کیفیت خدماتی را که به آن عادت داشته‌اند دریافت نکنند و اگر این موضوع آن‌ها را ناراحت کند، برای انجام کارشان به شرکت‌های دیگر مراجعه خواهند کرد. در نتیجه باید گفت هزینه از دست دادن مشتریان باعث می‌شود از دست دادن یک کارمند بسیار پرهزینه‌تر شود.

آمار و ارقام‌ها در این زمینه موجب شگفتی است: بیشتر شرکت‌ها نیمی از کارمندان خود را ظرف سه تا چهار سال، و نیمی از مشتریان خود را ظرف پنج سال از دست می‌دهند. در این زمانه که داشتن حتی یک مشتری وفادار، نعمت است، از دست دادن کارمندان شایسته‌ای که مشتریان وفادار را نگاه می‌دارند، برای شرکت شما بسیار گران تمام خواهد شد.

مدیران برترین کارمندان خود را به چشم برترین مشتریان خود می‌بینند. پس از آن که به دستشان آوردند از هیچ چیز برای حفظ آنها دریغ نمی‌ورزند.

فردریک اف. ریچلد

نارد...

کتاب حفظ کارکنان و یا سفارش
انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.Aryana

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان‌پذیر است.

Retaining Employee

Expert Solutions to Everyday Challenges



شرکت‌ها همواره با این خطر مواجه هستند که مبادا رقبا قصد داشته باشند بهترین کارمندان آن‌ها را از چنگشان درآورند. اگر این اتفاق بیفتد، دانش و تخصص بالای این کارکنان مستعد و کارآمد، همراه آنان از شرکت رخت بر می‌بندد. هدف از نگارش این کتاب این است که شما دریابید، حفظ کارکنان به چه معناست و چرا بیش از هر زمان دیگری به یک چالشی عمده تبدیل شده است. سپس با استراتژی‌های خاص و سودمند برای حفظ کارکنان ارزشمند خود آشنا خواهید شد.



گروه آموزشی سمنی‌آریا



دانشگاه گیلان

ISBN-978-600-6227-83-2



9 786006 227832