



ПирАТd

По материалам поездок на АТД и ПИР

Андрей Станченко,
CEO компании NRG
(NewRealGoal)

1 октября
в 12:00 – 13:00

Вебинар Андрея Станченко

ПирАТd

Для HR-директоров, TD
руководителей и тренеров внутри
компаний, которые хотят, чтобы их
сотрудники работали лучше.

**Сундук с трендами
корпоративного
обучения для
компаний Украины
и СНГ в 2020 году**

#зааленькимцветочком

#какукраинцынапирездили



Next Generation Skills

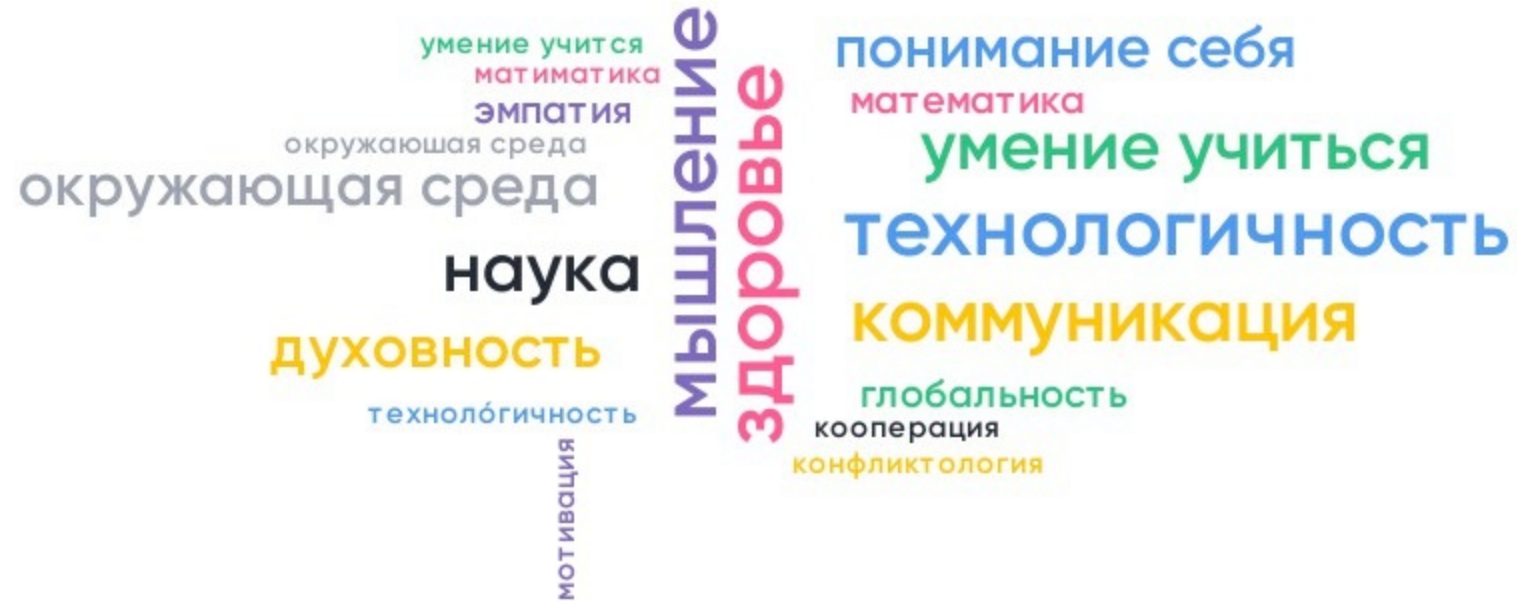
- Technology
- Global Perspectives
- Empathy
- Communication
- Science
- Learning of Learn
- Mathematics
- Spirituality
- Environment
- The Arts
- Collaboration
- Thinking
- Health
- Ethics
- Society and How it Works
- Dealing with Conflict
- Self Understanding

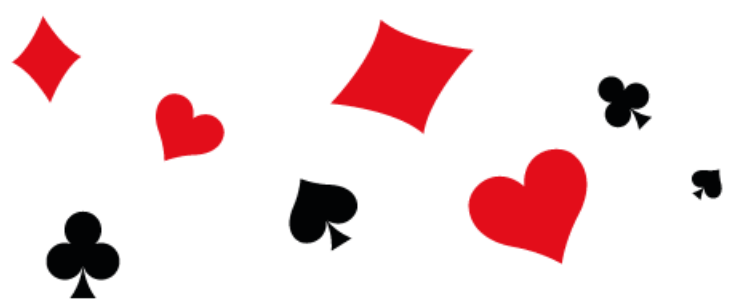
Next Generation Skills

(in order of importance)

1. **Thinking**
2. **Self Understanding**
3. **Empathy**
4. **Ethics**
5. Communication
6. Learning of Learn
7. Environment
8. Global Perspectives
9. The Arts
10. Collaboration
11. Health
12. Society and How it Works
13. Dealing with Conflict
14. Spirituality
15. Science
16. Mathematics
17. Technology

Укажите 2 приоритетные компетенции из 17
указанных или введите Ваш вариант





«Вот видишь, все куда-то
движется и во что-то
превращается,
чем же ты недовольна?»

**Третий ПиРинцип:
хочешь быть доволен -
двигайся.**

#festpir2019



Саморегуляция - динамическая устойчивость в изменчивом окружении. Саморегуляция на основе обратных связей

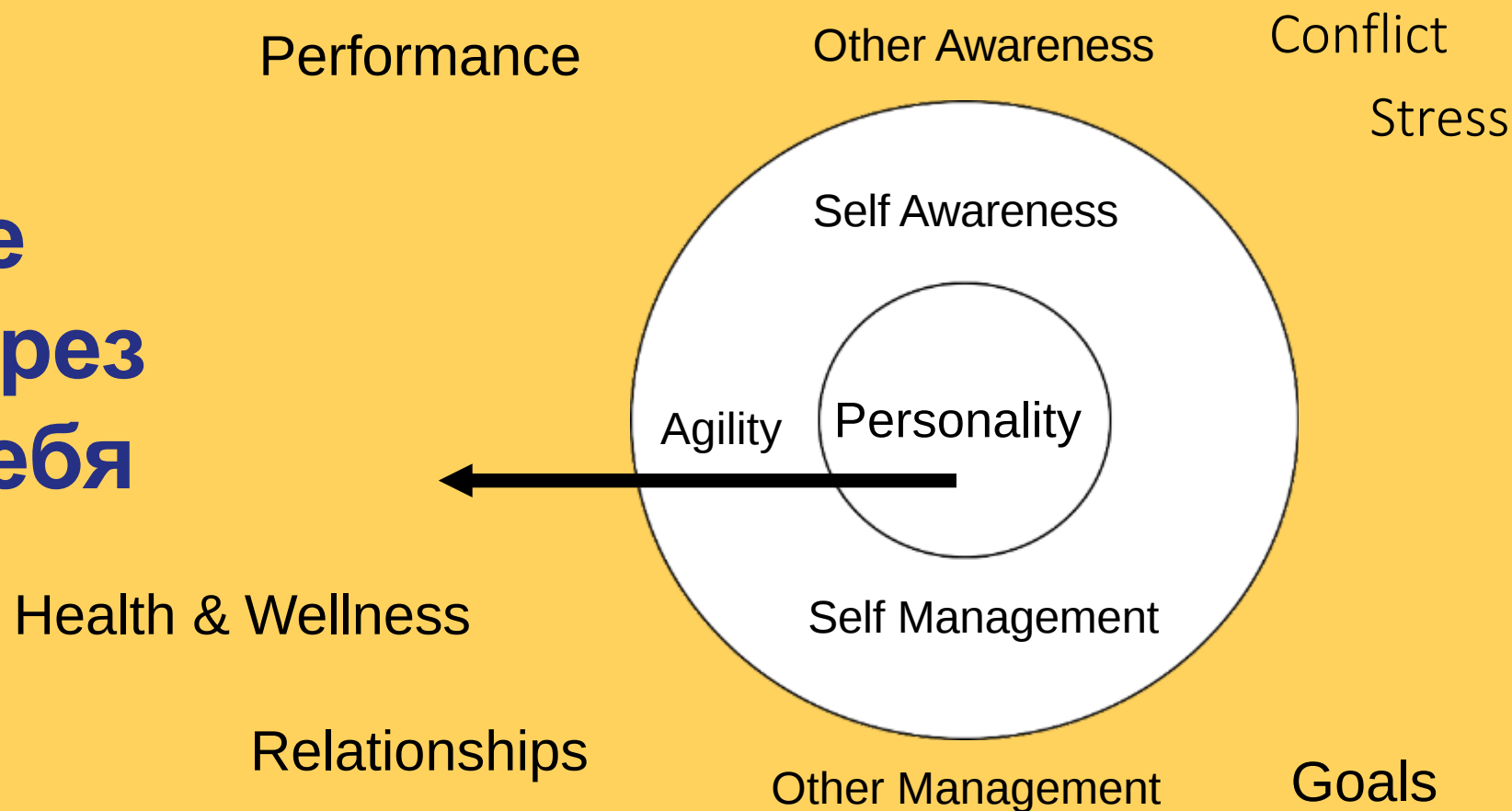


«В этом мире нужно бежать изо всех сил **только для того, чтобы остаться на месте.** Чтобы куда-то попасть, надо бежать гораздо быстрее».

Л. Кэрролл

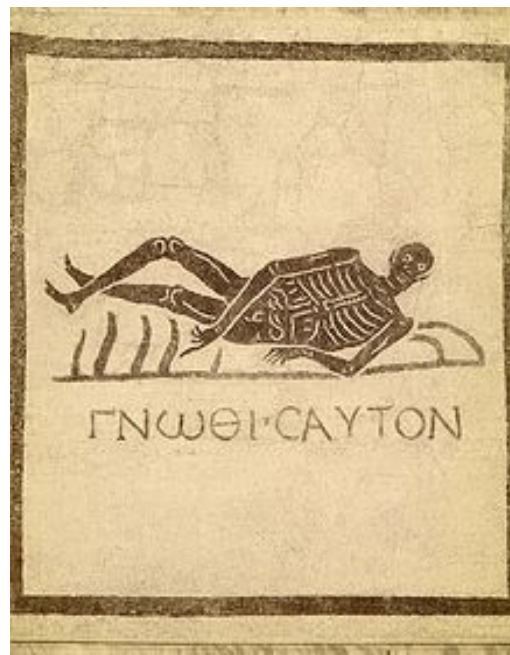
Гибкость личности лидера

Управление
другими через
изучение себя



Познай самого себя: безнадежное путешествие

- Ты сильный,
ты справишься.
- Я умный, я даже
не возьмусь.





Что значит я?
«Я» бывают разные!

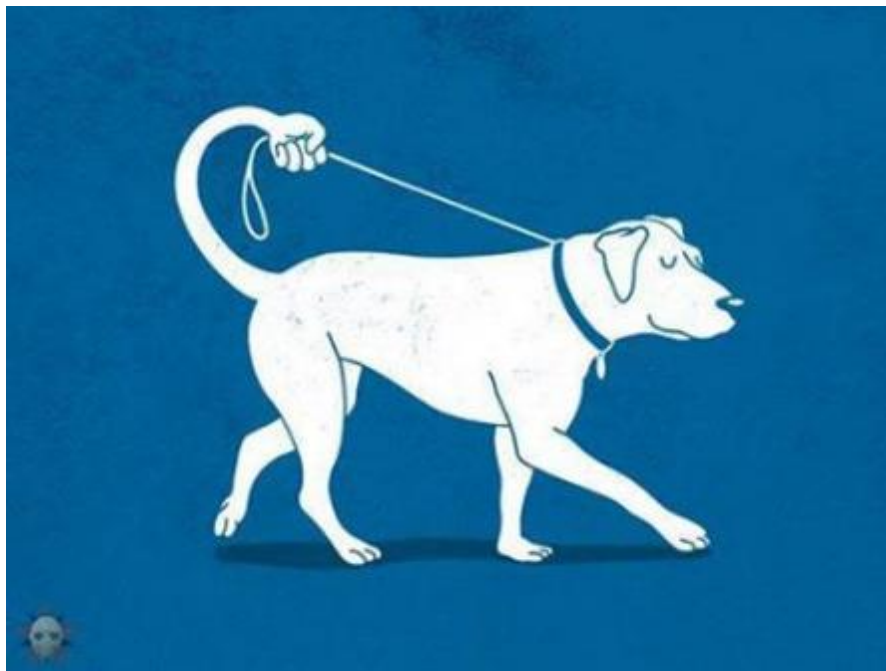
Кто я?

Напишите за 2 минуты
максимальное число кратких
ответов на этот вопрос

Что получилось?

- Человек
- Сидящий у компа на вебинаре
- Профессионал
- Вечный студент
- Представитель одного или другого (третьего, четвертого....) пола
- Отец, дочь, любовник, одинокая
- Бакалавр, магистр, кмс.
- Украинец, казах, киевлянин, почти киевлянин, слава богу не киевлянин, сами мы люди нездешние.
- Любитель пива, любитель яблок, любитель «Яблока», на выборы не хожу, фанат «Эппла», любитель мамы.
- Немолодой, симпатичная, чертовски симпатичный, среднего роста, брюнетка, слежу за собой, 2 руки и 2 ноги.
- Экстраверт, заводная, скромный, чертовски скромный, неприметный
- Водолей, скорпион, рыбы...
- Гений, талант, умница, сообразительный, не дурак, не глупее других, память иногда подводит.





Парадоксы идентичности

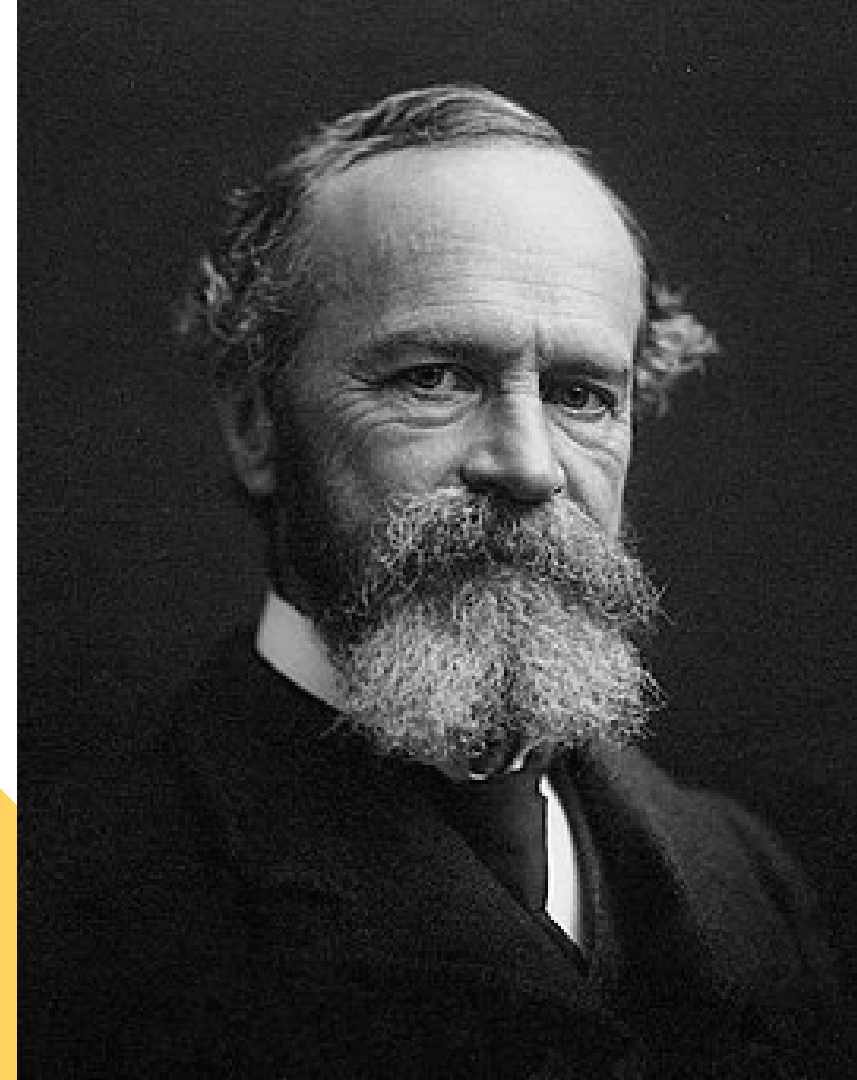
- Личная идентичность (кто я?) vs. Социальная идентичность (ты чьих будешь?).
- Ретроспективное (фактическое) и перспективное (возможное) Я
- Полиидентичность и многояйность
- Я как *causa sui*.
Управляющее и управляемое.
Внутренний центр как переключающий каналы

Самооценка и самоотношение

Успех
----- = самооценка
притязания

- Возлюби ближнего как самого себя.
- Сам себя не полюбишь – никто тебя не полюбит.
- Э.Фромм:

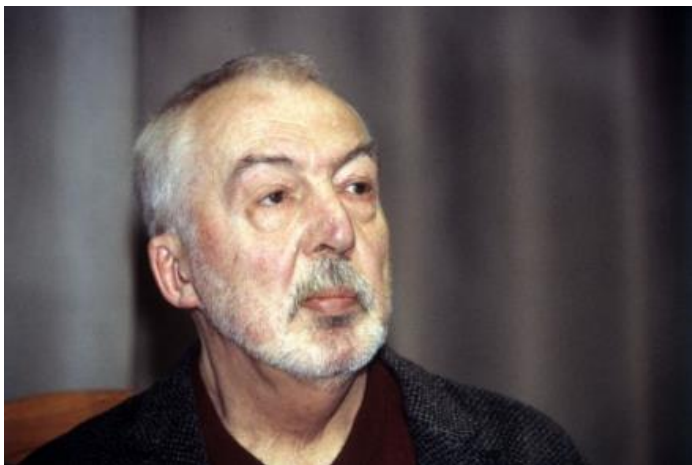
Общее в послании всех мировых религий: конечная цель развития человека – преодоление его нарциссизма.



Здоровый и токсичный индивидуализм

- Самолюбие и любовь к себе.
- Три стадии болезненного эгоцентризма
 1. Эго высочество
 2. Эго превосходительство
 3. Эго величество





Я в мире и мир во мне

***«Я – это не более чем мозоль
от трения души о внешний мир».***

Андрей Битов

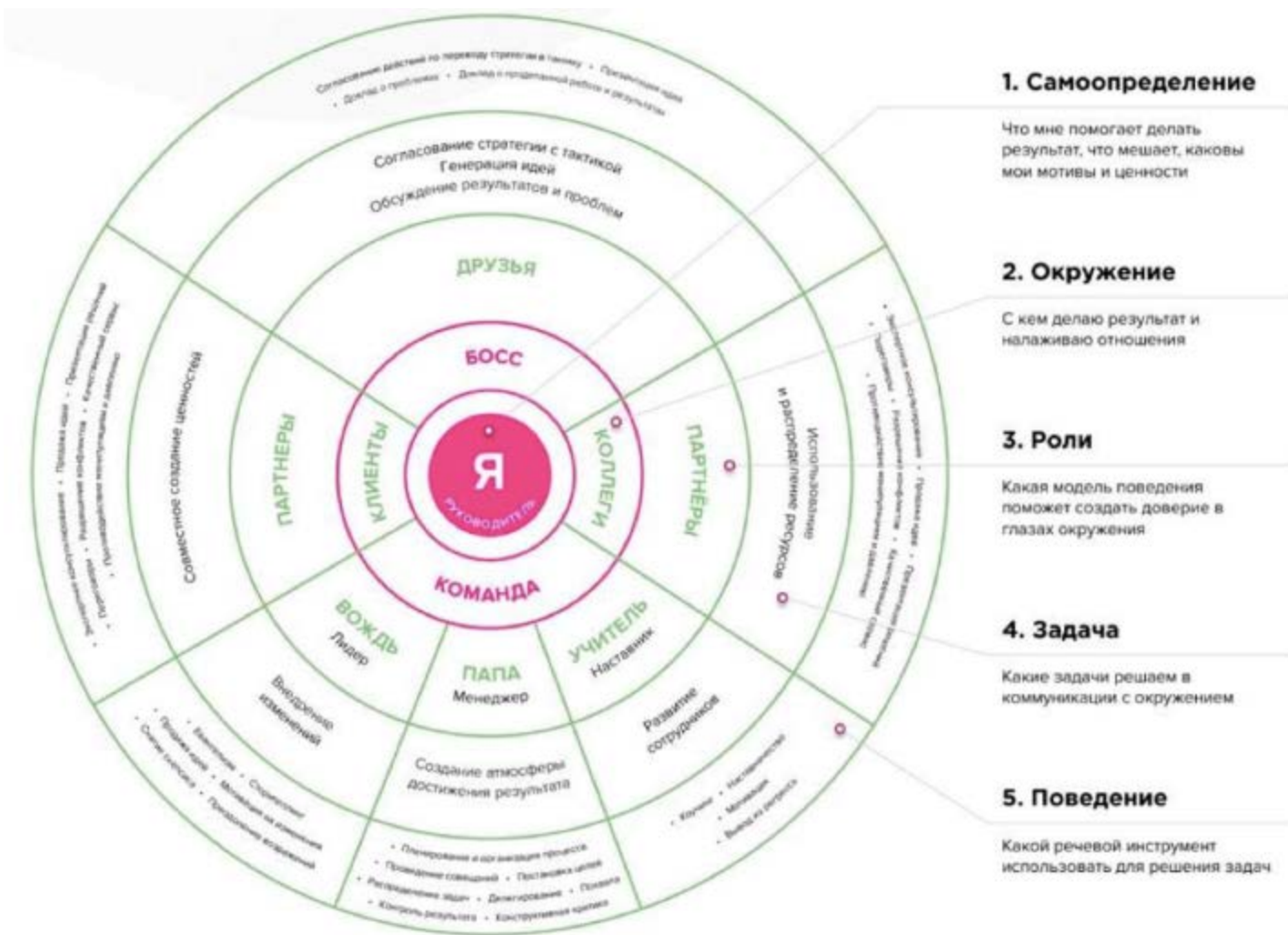


***Все хорошее или дурное,
Все добытое тяжелой ценой
Навсегда остается со мною,
Постепенно становится мной.***

Давид Самойлов

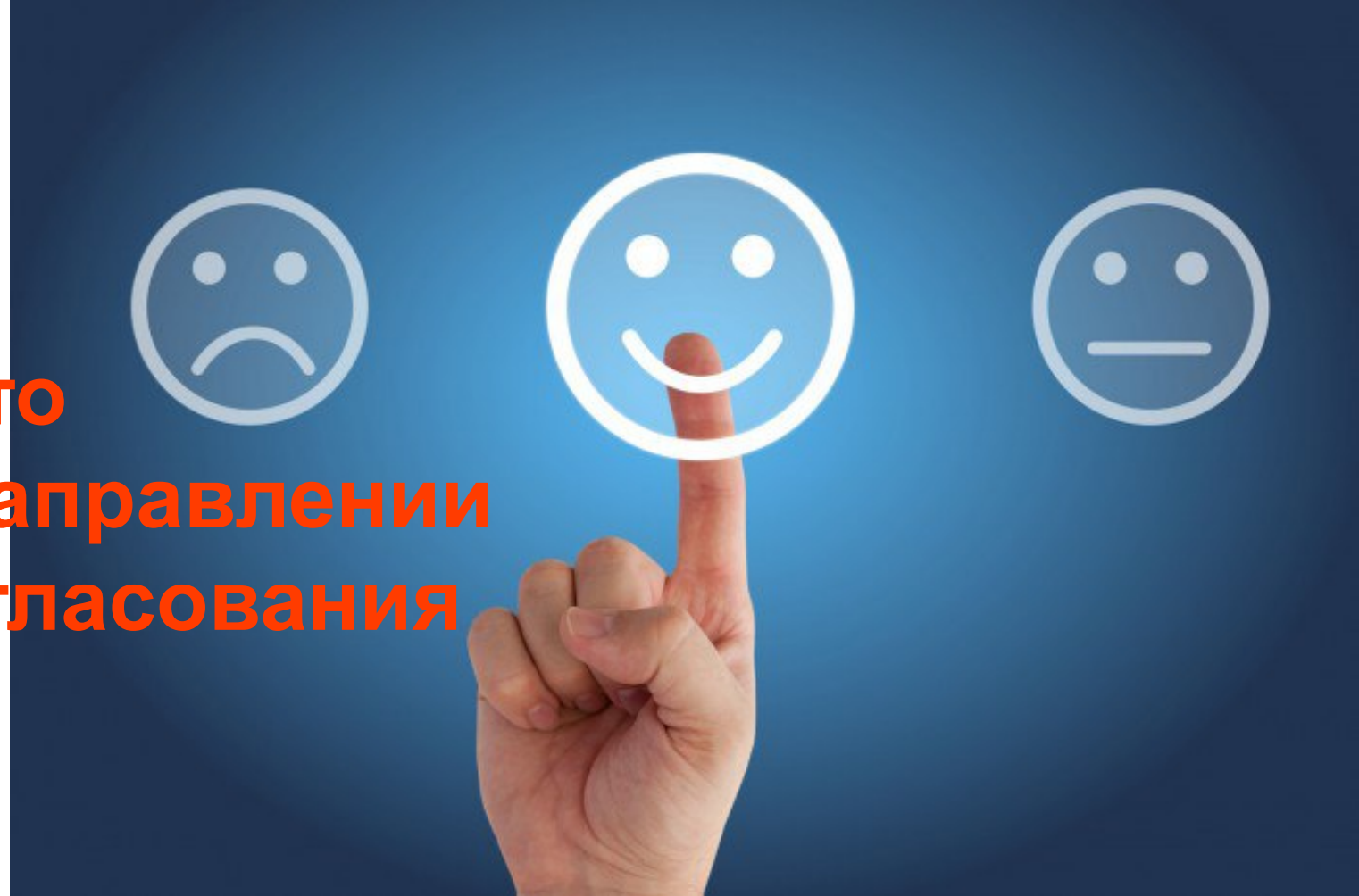
Внутреннее – оборотная сторона внешнего

- Относись к другому как к цели, никогда как к средству
- Относись к себе как к средству, никогда как к цели.
- Цель (смысл) снаружи, в мире. Смысл бумеранга.



ВЫСОКИЙ

**Саморегуляция – это
самоизменение в направлении
уменьшения рассогласования
между желаемым и
действительным.**



Защиты направлены на то, чтобы не заметить это рассогласование, сделать вид, что его нет, все хорошо.

Природа награждает за решения на грани возможностей

- Личностное развитие происходит только тогда, когда мы решаем проблемы.
- И чем сложнее проблемы мы решаем, тем больше происходит личностное развитие.
- Чаще мы направлены на то, чтобы, чтобы решить проблему малой кровью – копируя прошлое, ничего не меняя

**Хорошая саморегуляция
– непрерывное
совершенствование
системы до истощения и
невозможности
возобновления ее
ресурсов (старость,
смерть)**

В любой непонятной
ситуации —
эволюционируй.



**Плохая саморегуляция
– саморазрушение
системы при
достаточных ресурсах,
действия системы
себе во вред.**

УСТОЙЧИВОСТЬ В ДВИЖЕНИИ

«Трёхколесные» и «двухколесные» люди.
Взрослея, переходим от трёхколесного к
двухколесному передвижению.

ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (ЛП)

- Способности важны, но важнее способность использовать свои способности
- Seligman & Duckworth: самодисциплина лучше предсказывает академические успехи, чем IQ
- Amabile: личность важнее для творчества, чем способности



ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (ЛП)

1. ЛП – способность выполнять работу саморегуляции, реле управления личной энергетикой, передаточный механизм от мотивации к действию. Это механизм, позволяющий нам считаться с реальностью, но не подчиняться ей.
2. ЛП – это система управления своими психологическими ресурсами в собственных интересах.
3. ЛП – это личная система управления изменениями, навигатор в мире неопределенности и возможностей.

ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (ЛП)

Высокий ЛП → активность, продуктивность, субъектность (agency), резилентность, целенаправленность, гибкость.

Низкий ЛП → пассивность, зависимость,, виктимность, защиты, ригидность.

Люди с низким ЛП тоже могут быть успешны, но платят за это высокую цену, они не могут быть успешны и счастливы одновременно.

Основной инструмент: обратная связь. На примере biofeedback.
Чем у Вас больше контуров ОС – тем лучше регуляция

Отрицательная обратная связь – краеугольный камень саморегуляции

Нет ничего более положительного, чем ООС.

ООС = непрерывно поступающая входная информация о расхождениях между желаемым и фактическим, которая позволяет корректировать активность на всех уровнях. Это основа любого развития, любого обучения, любой целесообразной активности всего живого.

Примеры: датчик парковки, диалог,
независимые СМИ.

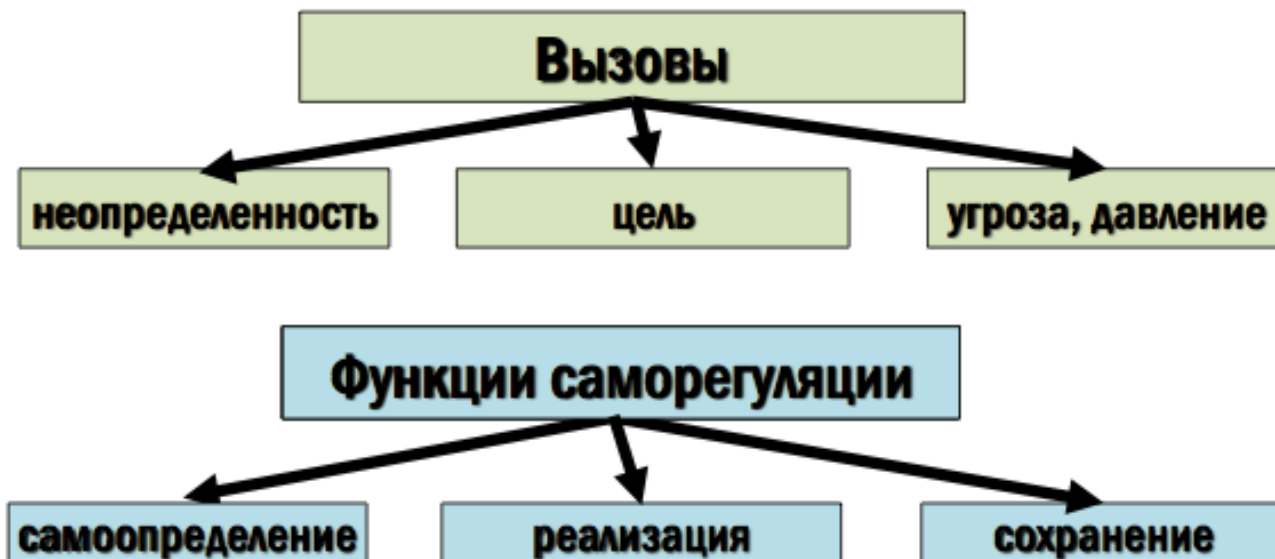


“Положительная обратная связь”: все в порядке,
продолжай в том же духе.

Примеры: Цепная ядерная реакция,
попустительский стиль воспитания,
паранойя, государственные СМИ.



3 ЭЛЕМЕНТА САМОРЕГУЛЯЦИИ



Господи, дай мне силы справиться с тем, что я могу изменить;

- Дай мне мужество смириться с тем, чего я не могу изменить;
- И дай мне мудрость отличить одно от другого.

Жизнестойкость. 3 элемента:

- Включенность
- Частичный контроль
- Допущение риска вместо гарантий

Ведут к здоровью являясь сугубо
мировозренческим путем

Resilience (жизнестойкость по Сальваторе Мадди (Salvatore Maddi))

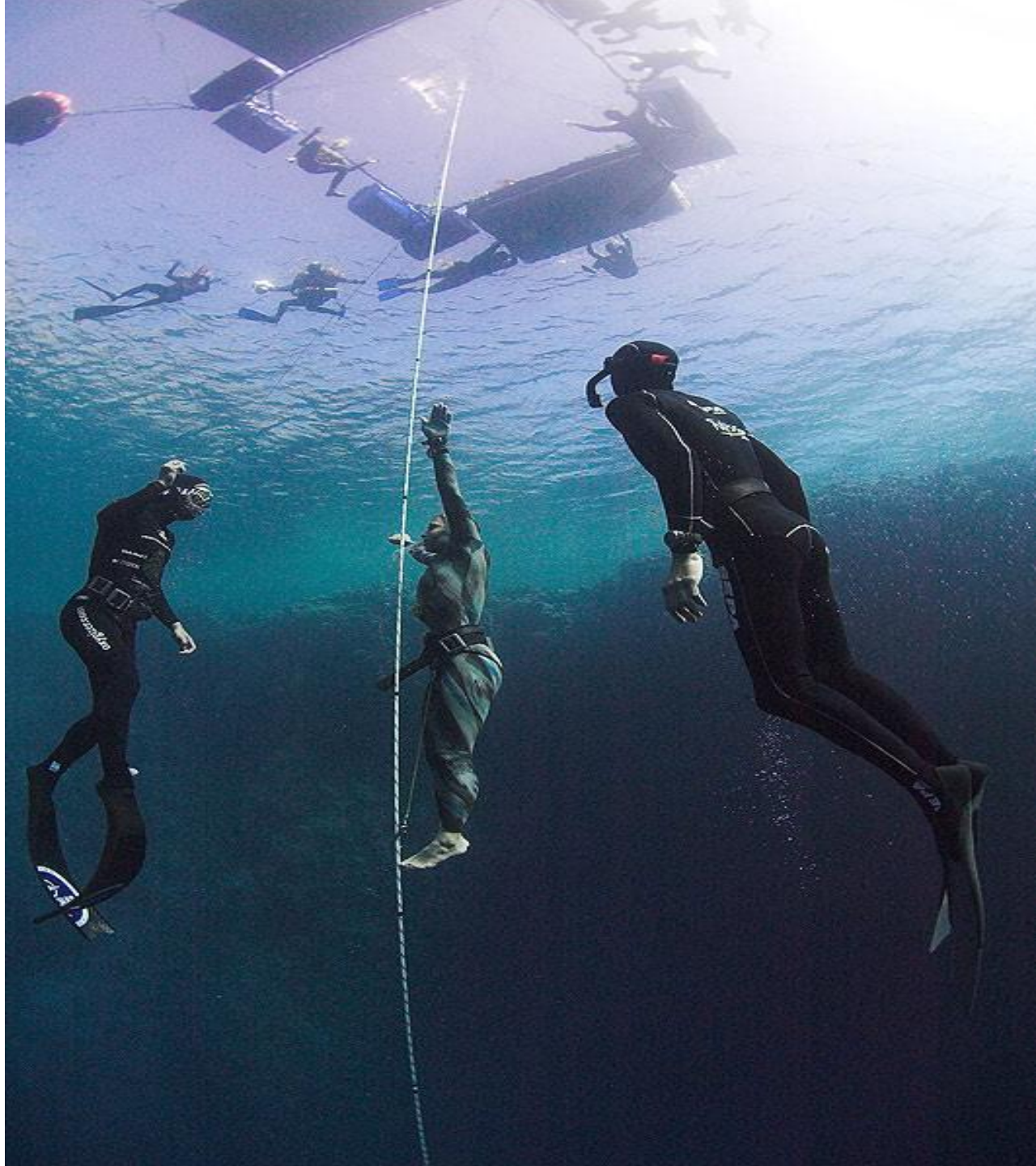
личностная компетенция руководителя,
позволяющая сохранять оптимальное
состояние в ситуации высокого
напряжения и давления



Алхимия невозможного















A large flock of birds, possibly starlings, is captured in mid-flight, forming a dense, circular, and somewhat irregular shape in the sky. The birds are small, dark silhouettes against a pale, hazy sky. Below the flock, a line of dark, silhouetted trees and bushes stretches across the horizon. In the foreground, a field of tall, golden-brown grass is visible. The overall scene is set during twilight, with a soft, pinkish-orange glow at the top of the frame.

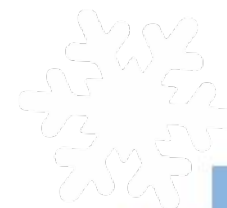
ГДЕ ЛИДЕР?

ПСИХОФИЗИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОБЕД

Управление – это стресс

Матрица Эйзенхауэра

ВАЖНО – НЕСРОЧНО	ВАЖНО – СРОЧНО
НЕВАЖНО - СРОЧНО	НЕВАЖНО - НЕСРОЧНО



Проблемы, с которыми сталкивается руководитель



Жесткий психологический прессинг



Изменение условий (новые задачи, сокращение ресурсов.....)



Конфликты в коллективе и необходимость их разрешать



Противоречия между интересами компании и потребностями сотрудников

ВЛАСТЬ ИСКАЖАЕТ СОЗНАНИЕ



Mary Slaughter , NeuroLeadership Institute, 2019

Поведенческие привычки руководителя, мешающие взаимодействию



Избыточные эмоции. Гнев и раздражение



Невнимание к подчиненным



Склонность к самооправданию



Чрезмерное желание оставаться собой



Стремление выносить оценку



Чрезмерное стремление к победе

**Способность
устойчиво
действовать
под давлением**



4 способности Resilience



УСТОЙЧИВОСТЬ

способность снижать внутреннее избыточное напряжение, сохранять чувство безопасности и контроля, действуя в стрессовых ситуациях

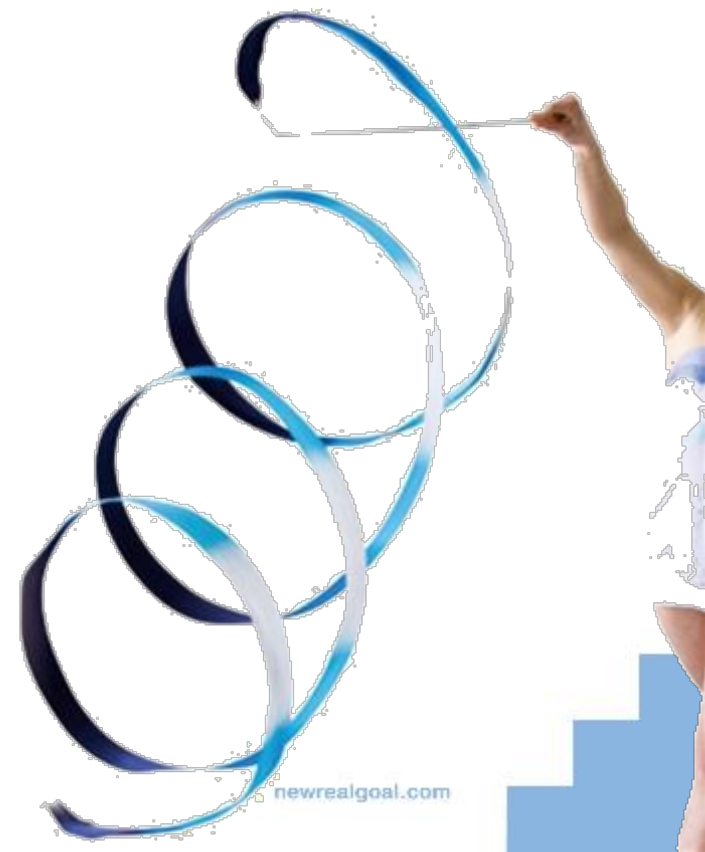


Основное гибкость

- Разница в средах стиля
- Уровня в иерархии
- От подчиненных
- От своего типа

ГИБКОСТЬ

способность своевременно отказываться от устаревших идей и вырабатывать конструктивные способы разрешения ситуации, перестраивать свое поведение в соответствии с происходящими изменениями



СИЛА

способность осознанно и
целенаправленно воздействовать
на ситуацию или партнера



ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ

способность замечать и считывать
слабые сигналы об изменениях
в состоянии и поведении партнера, а так
же понимать их смысл



УСТОЙЧИВОСТЬ

Включение рептилии (деструктора) в руководителе автоматически рептилию в подчиненном, который теряет опцию думать вариантами - разные способы решения задач

зона **рациональных** решений



зона **инстинктивных** решений
при потере устойчивости
(стратегии «сражайся или беги»)

КАК УСИЛИВАТЬ УСТОЙЧИВОСТЬ

НА УРОВНЕ СЛОВ:

- Переход от Ты-высказываний к Я -высказываниям
- Нейтральное проговаривание с позиции наблюдателя вместо оценки (на примере роли водителя)

НА УРОВНЕ ТЕЛА:

- Равномерно распределить вес тела.
- Снизить напряжение в теле.
- Замедлить и углубить дыхание.

НА УРОВНЕ МЫСЛЕЙ:

- Усилить чувство защищенности.
- Создать «эффект расширения» – я больше, чем я есть.
- Нейтрализовать установку «Должен»

ГИБКОСТЬ. АМОРТИЗАЦИЯ

Умение смягчать выпады партнеров,
снижать градус напряжения и делать это
без потери для себя.



НА УРОВНЕ СЛОВ:

- сгладить рептильную реакцию с другой стороны

КАК УСИЛИВАТЬ ГИБКОСТЬ

НА УРОВНЕ ТЕЛА:

- Меняем позу
- Убираем сопротивление
- Расслабление - ресурс для гибкости

НА УРОВНЕ МЫСЛЕЙ:

- Установка на открытость к другим решениям
- Развитие способности смотреть на событие глазами других

Развитие поведенческой гибкости как метанавыка

- Разница управленческих подходов в средах по Сноудену
- Различия подхода в зависимости от уровня иерархии
- От зрелости подчиненных
- От своего психотипа и психотипа партнера в конфликте
- По фокусам языка
- По уровню ценностей в спиральной динамике
- По уровням вертикального развития лидеров
- Стили в команде (Белбин, Адизес)

СИЛА

Способность двигаться к цели вопреки препятствиям.

Образ силы: внутренний импульс безопасности



НА УРОВНЕ СЛОВ:

- Замедление
- Убедительность дает уверенность
- Не доминировать, а выстраивать общий вектор

РАЗВИТИЕ СИЛЫ

НА УРОВНЕ ТЕЛА:

- Любое силовое воздействие начинается и заканчивается состоянием устойчивости
- Развиваем взрывную силу (сокращаем время и область воздействия)

НА УРОВНЕ МЫСЛЕЙ:

- Расширение уверенности в своих способностях. Формирование «образа силы»
- Развитие превентивного мышления. Действуем на опережение

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ

- ✓ Вхождение в состояние «обнуления» – готовность отказываться от своего опыта
- ✓ Развитие интуиции («чуйки»)



КАК УСИЛИВАТЬ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ

НА УРОВНЕ СЛОВ:

- Отслеживать фразы на основе исходной своей установки
- Допускать замыленность своего взгляда

НА УРОВНЕ ТЕЛА:

- Подстройка.
- Слушаем интонации, улавливаем любые изменения на уровне звуков, движений, мимики

НА УРОВНЕ МЫСЛЕЙ:

- Вхождение в состояние «обнуления» – готовность отказываться от своего опыта
- Акцент на вопросах, а не ответах.
- Повышаем значимость собеседника в своем восприятии

ВОСЕМЬ НАВЫКОВ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

I. Уровень саморегуляции

**1.1. Управление защитным поведением
(Центрирование)**

**1.2. Управление вниманием 1
(Присутствие)**

**1.3. Управление вниманием 2
(Включенность)**

II. Уровень коммуникации

2.1. Слушать не принимая на свой счет

2.2. Говорить «нет»

2.3. Заявлять о своих целях

2.4. Вести за собой

2.5. Действовать под давлением

УРОВЕНЬ САМОРЕГУЛЯЦИИ

1. Управление защитным поведением (центрирование)
2. Presence (иметь и демонстрировать присутствие в настоящем)
3. Включенность (управление вниманием)

ПРИСУТСТВИЕ (PRESENCE)

Способность невербально своим присутствием подавать сигнал «Я здесь. Мы здесь все вместе»





В организациях все оценивают друг друга.
В организациях все копируют друг друга
Чужое настроение заразительно.
Чужие позы и выражения лиц заразительны



ТЕЛО-ЭМОЦИИ/МЫСЛИ

Теория Джеймса-Ланге:

Эмоций без их внешнего проявления нет



телесные проявления



эмоции

Наблюдаемые признаки есть не столько следствие эмоции, сколько ее причина

УРОВЕНЬ КОММУНИКАЦИИ

1. Способность заявлять о своих целях
2. Способность слушать, не принимая на свой счет
3. Способность говорить «нет»
4. Способность действовать под давлением
5. Способность вести за собой



1

ПРОБЛЕМЫ С МИДЛАМИ

**МИДЛ МЕНЕДЖЕР НЕ ЗНАЕТ
КТО ОН - «БОЛЬШОЙ СОТРУДНИК» ИЛИ
«МАЛЕНЬКИЙ НАЧАЛЬНИК»**

→ **Причина:** нехватка ответственности
или умения «поставить» себя в
коллективе

**МИДЛ МЕНЕДЖЕР ОГРАНИЧИВАЕТ СВОЮ «ЗОНУ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ» И СТЕПЕНЬ
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ**

→ **Причина:** отсутствие навыков принятия
управленческих решений и умения их
аргументировать

**ТОПЫ НЕ ПРИСЛУШИВАЮТСЯ
К ИДЕЯМ МИДЛОВ**

→ **Причина:** отсутствие навыков
качественной «упаковки» и
передачи информации «наверх»

**МИДЛЫ НЕ УМЕЮТ РАБОТАТЬ
С ИНФОРМАЦИЕЙ**

→ **Причина:** отсутствие коммуникативных
навыков каскадирования информации
и критического мышления

2

ПРОБЛЕМЫ С МИДЛАМИ

ПЫТАЮТСЯ ЛИБО СДЕЛАТЬ РЕВОЛЮЦИЮ,
ЛИБО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЮТ ВОВСЕ

→ Причина: незнание
технологий внедрения
изменений

НЕ УМЕЮТ ПРОВОДИТЬ ПЕРЕГОВОРЫ,
ВЫСТУПАТЬ ПЕРЕД КОЛЛЕКТИВОМ,
ПРОВОДИТЬ СОВЕЩАНИЯ

→ Причина: отсутствие нужных
коммуникативных компетенций

НЕ ВОВЛЕКАЮТ И НЕ МОТИВИРУЮТ ЛЮДЕЙ

→ Причина: отсутствие теоретических
знаний и практических умений в
мотивации сотрудников, низкий EQ

А ПОЧЕМУ ТАК? ТОП-3 причин:



У ТОПОВ НЕТ ДОЛЖНОГО УРОВНЯ ДОВЕРИЯ К МИДЛ МЕНЕДЖМЕНТУ

из-за разницы в уровне
управленческих компетенций



**ТОПЫ НЕ НАБЛЮДАЮТ
НУЖНЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ
ИНДИКАТОРОВ,**
через которые можно было бы
оценить компетенции мидлов и
повысить уровень доверия



МИДЛ-МЕНЕДЖЕРЫ,
оказавшись между
«молотом и наковальней»,
БЫСТРО ВЫГОРАЮТ,
испытывая стресс и
неудовлетворенность от
неопределенности

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СОЧЕТАНИЕМ ЕГО КОМПЕТЕНЦИЙ С ДЕСТРУКТОРАМИ

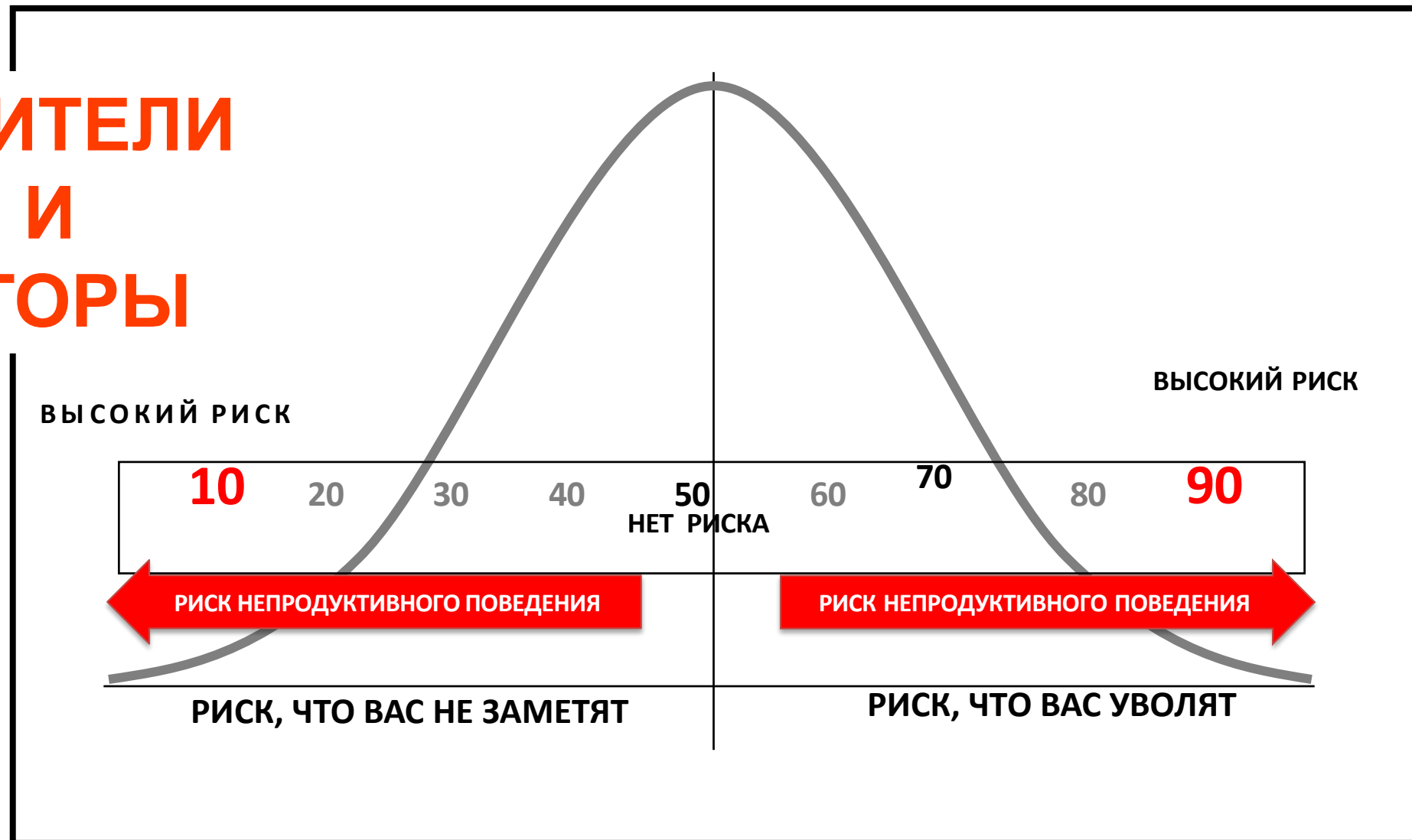
Источник: Л Стрыгина, 2019

HOW DO YOU DERAIL?



HOW TO KEEP
YOURSELF ON
TRACK, WHEN LIFE
DERAILS YOU?

ОГРАНИЧИТЕЛИ КАРЬЕРЫ И ДЕСТРУКТОРЫ

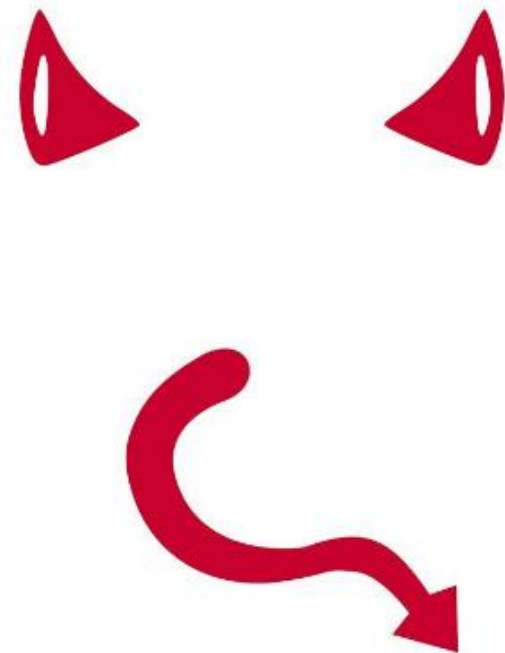


ДЕСТРУКТОРЫ (Dotlich and Cairo)

• Сам по себе	Пассивное сопротивление
• Колоритный	Наигранность
• Самоуверенный	Высокомерие
• Увлекающийся	Манипуляторы
• Восторженный	Эмоциональная изменчивость
• Скептический	Недоверчивость
• Осторожный	Чрезмерная осторожность
• Сам в себе	Отчужденность
• Творческий	Эксцентричность
• Прилежный	Перфекционизм
• Исполнительный	Стремление угодить

ПОДБОР ФОРМ РАЗВИТИЯ. РОГА И ХВОСТЫ

1. Три домена: личностный, межличностный и когнитивный
2. Рога – домен, развитый больше остальных.
3. Форма работы с остальными доменами – коучинг, лидерские группы встреч. Формируем баланс.
4. Хвосты – травмы, выбрасывающие в более ранние и неосознаваемые способы реагирования. Прищемленные хвосты вытягивают с помощью психотерапии



newrealgoal

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ (Бин Шарма):

Evolution Of 'Management Training' as a Field

360 градусов обратная связь, Action Learning Sets, Learning over time (1:1 Coaching + Classroom + Self-directed Learning), Лаборатории Персонального Роста, NYL / Tavistock / Group Relations

Навыковые тренинги, Модели компетенций, Управление качеством, TQM, TPM

Поведенческие тренинги, Sensitivity Training, Корпоративный университет, Карьерное планирование, ROI, Learning Outcomes, Executive Coaching

Сертификации по специальности, Тренинги по политикам, Обязательное обучение

Интегральное обучение, Интегрированные интервенции (Культура + Лидерское развитие + Участие в реальных стратегических изменениях)



О МЫШЛЕНИИ

ПЕРВЫЙ ПЕРЕХОД: ИЗНУТРИ ВО ВНЕ

- Мышление, ориентированное на **продукт** (уровень **№ 1**)



- Мышление, ориентированное на **клиента** (уровень **№ 2**)

Источник: А Цукер, 2019

ВТОРОЙ ПЕРЕХОД: ИЗВНЕ ВО ВНУТРЬ

- **ОТ ВОПРОСА:**

Как понять, что нужно клиенту?

- **К ВОПРОСУ:**

Как стать компанией (технологией, продуктом, услугой), которые нужны клиенту?

**ОДИН И ТОТ ЖЕ ЧЕЛОВЕК В РАЗНЫХ
КОМПАНИЯХ ДАЁТ СОВЕРШЕННО
РАЗНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

КОРПОРАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ



- Способы выделения проблем – почему мы видим проблемы именно эти и именно так
- Пространство видимых решений
- Шаблоны и аксиомы, лежащие в основе Вашего корпоративного мышления
- Способы совершения ключевых корпоративных выборов – реконструкция явных и неявных альтернатив
- Корпоративные техники создания прошлого (способы обоснования настоящего)
- Корпоративные техники создания будущего (способы рождения амбиций и постановки целей)
- Корпоративные техники создания настоящего (способы появления переходов)
- Границы влияния и ответственности
- Способы порождения своих возможностей и ресурсов

**MINDSET ОПРЕДЕЛЯЕТ
НАШЕ ПОВЕДЕНИЕ И
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

ГЕРОИ И ЗЛОДЕИ: КТО ОНИ?



VS



РАБОТАЙТЕ СО СВОИМИ УСТАНОВКАМИ!

Станете больше похожим на
ГЕРОЯ (ХОРОШЕГО ПАРНЯ), а не ЗЛОДЕЯ

4 ТИПА МАЙНДСЕТОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЛИБО УСПЕХ, ЛИБО ПРОВАЛ. НЕ ВАЖНО, В БИЗНЕСЕ ИЛИ В ЖИЗНИ

Негативные

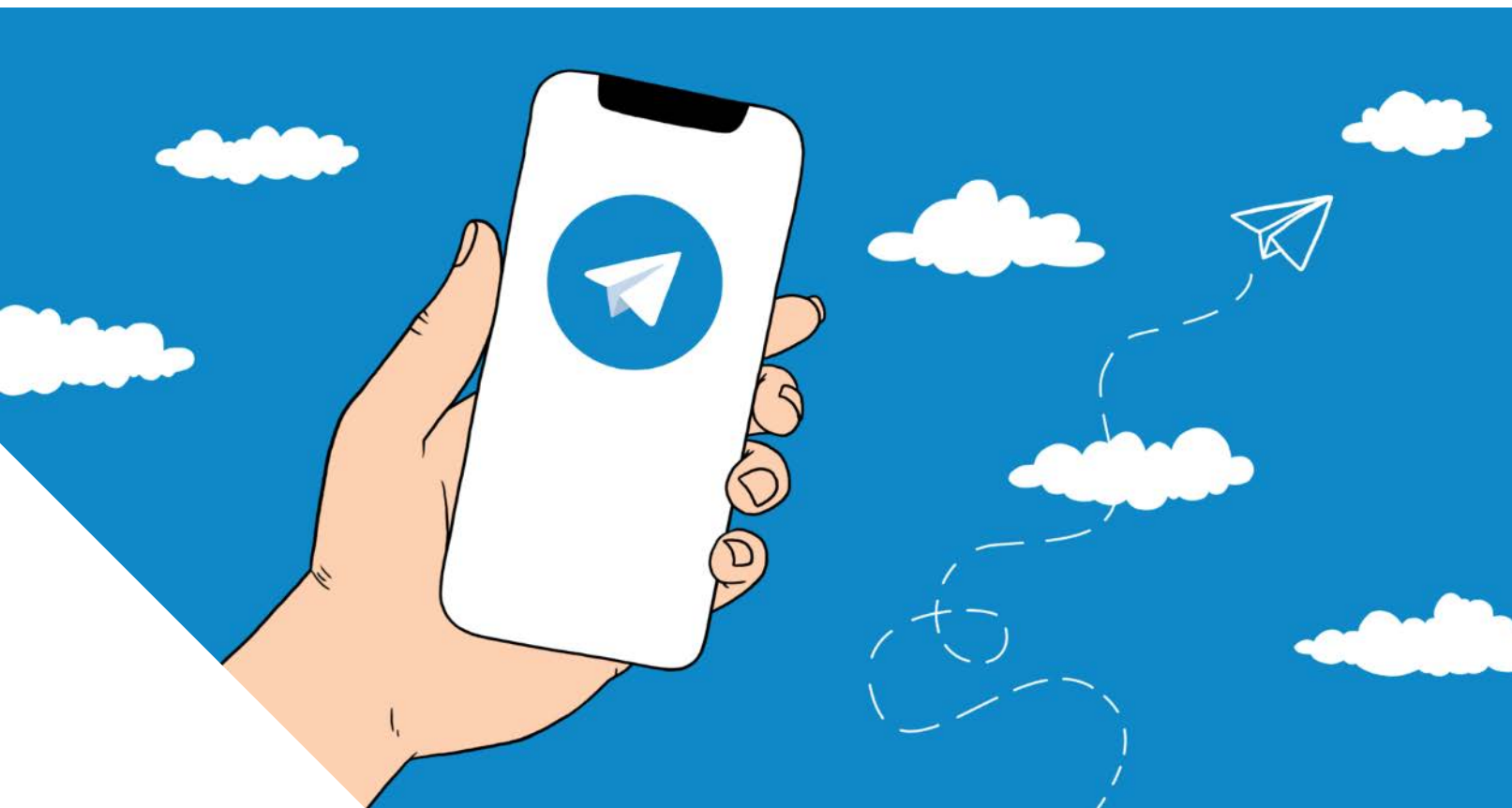
1. **Fixed** (застывший)
2. **Closed** (закрытый)
3. **Prevention** (защита)
4. **Inward** (эгоизм)

Позитивные

1. **Growth** (растущий)
2. **Open** (открытый)
3. **Promotion** (развитие)
4. **Outward** (служение другим)

**Канал в телеграм с презентациями спикеров и
ВСЕМИ видеорепортажами с ATD –**

https://t.me/nrg_online



@nrg_online

Обзорная обучающая программа для управленцев

СЕМЬ ШАГОВ К ЗРЕЛОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

УРОВНИ ВЕРТИКАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ЛИДЕРА



ВЕЛИКОЛЕПНАЯ
СЕМЕРКА НАВЫКОВ



01 ПАРТНЕРСКАЯ
КОММУНИКАЦИЯ



02 УПРАВЛЕНИЕ
СМЫСЛАМИ
В РАБОТЕ



03 РАБОТА СО СВОЕЙ
ЭНЕРГИЕЙ



ЧТО ТАКОЕ КОГНИТИВНАЯ
ГИБКОСТЬ?



04 БАЛАНСИРОВАНИЕ
СВОИХ
ПОЛЯРНОСТЕЙ



05 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
В РАЗНОРОДНОЙ
КОМАНДЕ



06 ПРЕОДОЛЕНИЕ
ИММУНИТЕТА К
ИЗМЕНЕНИЯМ



07 АЛГОРИТМ
РАЗВИТИЯ
ТАЛАНТА



КАК ЗАКРЕПЛЯТЬ
НОВЫЙ НАВЫК?



ХОРОШИЙ ПАРЕНЬ
— ЭТО ПРОФЕССИЯ!



www.newrealgoal.com.ua/vrl

22 обучающих видео (5 лекций, 3 практикума и домашние задания
с возможностью получить сертификат)

«Битва трендов» ATD-2019

Технологии и тренды с самой
крупной в мире конференции
по корпоративному обучению

**ВИДЕОПРОДУКТ +
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Для HR и руководителей, которые хотят,
чтобы их сотрудники работали
эффективнее и с удовольствием.



NRG 
NewRealGoal
corporate talent development

atd
Association for
Talent Development

