



Государство
для людей

Стандарт

«Для внутреннего клиента »





Стандарт для внутреннего клиента (короткая версия)

Стандарт направлен на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций с использованием современных технологий внутриорганизационного и межорганизационного взаимодействия при осуществлении внутренних процессов с участием внутренних клиентов

Какие принципы лежат в основе стандарта?

В соответствии с Декларацией ценностей клиентоцентричного государства, в Стандарте применяются следующие принципы:



Равный доступ

- ▶ Необходимо устранять избыточные административные, организационные и иные барьеры в рамках выполнения процессов при предоставлении услуг или исполнении функций
- ▶ Для совершенствования процессов необходимо изучать потребности и опыт своих работников, а также задействованных в процессах работников других органов или организаций



Эффективность и удобство

- ▶ Необходимо собирать и учитывать обратную связь от участников и потенциальных участников таких процессов, в том числе от внутренних клиентов
- ▶ Необходимо выявлять и оптимизировать избыточные, сложные и требующие неоправданных затрат процессы, если тот же эффект может быть достигнут с меньшими затратами ресурсов



Постоянное повышение качества и проактивность

- ▶ Необходимо регулярно изучать свои процессы на предмет возможностей для совершенствования, тестировать и внедрять новые способы решения существующих задач и выполнения процессов
- ▶ Необходимо стремиться к проактивному осуществлению процессов, где это возможно и целесообразно



Единство и целостность

- ▶ Необходимо обеспечивать эффективное взаимодействие и обмен информацией между сотрудниками и органами
- ▶ Необходимо постоянно работать для устранения противоречий и дублирований в требованиях и деятельности различных органов власти



Объективность и беспристрастность

- ▶ Решения государства основаны на анализе объективных данных, а не на стереотипах
- ▶ Аналогичные ситуации и запросы решаются единообразно



Открытость и прозрачность

- ▶ Обратная связь воспринимается как помощь в совершенствовании
- ▶ Информация сообщается своевременно, простым и понятным языком удобным для человека способом



Взаимное доверие и безопасность

- ▶ Необходимо исполнять публично взятые на себя обязательства, в том числе и перед сотрудниками
- ▶ Принятие решений по рутинным вопросам должно доверяться рядовым исполнителям с выборочной перепроверкой
- ▶ Необходимо гарантировать поддержку своих работников в обстоятельствах, связанных с выполнениями ими должностных обязанностей



Процессный подход и постоянное совершенствование

Деятельность органов и организаций должна осуществляться на основе процессного подхода, согласно которому вся деятельность рассматривается как совокупность процессов.

Проектирование новых и реинжиниринг действующих процессов органов и организаций с применением клиентоцентричного подхода осуществляется на основе мониторинга качества процессов, в том числе включающего анализ удовлетворенности процессом внутреннего клиента и эффективности процесса.

- ✓ Создается рабочая группа по постоянному и непрерывному совершенствованию процессов, определяется курирующий заместитель руководителя органа или организации, обеспечивающий руководство рабочей группой
- ✓ Для каждого процесса определяется его владелец - сотрудник, обладающий экспертизой и компетенциями для руководства реинжинирингом и развитием процесса

Этапы

01

Описание текущего состояния процесса

02

Анализ данных мониторинга и данных по исследованию потребностей внутренних клиентов, существующей практики реализации аналогичных процессов

03

Создание целевой модели процесса (в том числе требования к ресурсному обеспечению) и выработку решений

04

Разработку/актуализацию регламентирующих документов

05

Разработку и тестирование прототипа процесса

06

Внедрение процесса, в том числе в рамках эксперимента

07

Разработку автоматизированных средств поддержки реализации процесса (при необходимости)

При окончании процесса реинжиниринга или внедрения нового процесса все участники таких процессов информируются об осуществленных изменениях

Организация доступа к данным

- ✓ Создается рабочая группа по постоянному и непрерывному совершенствованию процессов, определяется курирующий заместитель руководителя органа или организации, обеспечивающий руководство рабочей группой
- ✓ Для каждого процесса определяется его владелец - сотрудник, обладающий экспертизой и компетенциями для руководства реинжинирингом и развитием процесса
- ✓ Создается рабочая группа по постоянному и непрерывному совершенствованию процессов, определяется курирующий заместитель руководителя органа или организации, обеспечивающий руководство рабочей группой
- ✓ Для каждого процесса определяется его владелец - сотрудник, обладающий экспертизой и компетенциями для руководства реинжинирингом и развитием процесса

Правила рабочей коммуникации

- ✓ Для однотипных запросов используются заранее согласованные типовые формы запросов (если предоставление информации в автоматическом режиме невозможно или не реализовано)
- ✓ Нельзя менять форму для отчетности менее чем за 1/10 от срока для ответа (но не менее 1 дня)
- ✓ Запрос содержит описание требуемого результата, если нужно - пример и форму для заполнения
- ✓ Отчет запрашивается только если запрашиваемую информацию нельзя взять напрямую из баз данных подконтрольного органа или организации

Реализация клиентоцентричности кадровых процессов в органах и организациях



Привлечение, отбор и комплектование кадрового состава

- ▶ Клиентоцентричный процесс привлечения, отбора и комплектования кадрового состава направлен на:
- ▶ Формирование высококвалифицированного и мотивированного кадрового состава
- ▶ Оценку кандидатов с учетом ожиданий получателей результата процесса
- ▶ Формирование привлекательного образа органа или организации

Особенности процесса:

- ✓ Исследование потребностей руководителей подразделений
- ✓ Использование модели компетенций и профиля должности при поиске и отборе
- ✓ Сбор (от участников) и предоставление (соискателю) обратной связи о процессе

Перспективным направлением развития процесса привлечения, отбора и комплектования кадрового состава является внедрение систем автоматизации с применением передовых технологий, в том числе искусственного интеллекта

Процесс включает такие этапы, как:



При исследовании потребностей представителя работодателя или руководителя подразделений выявляется потребность как в профессиональных качествах, так и в личных качествах кандидата



Профиль должности разрабатывается доп. к должностному регламенту к конкретной должности или группе должностей и включает:

- ▶ Требования к уровню и направлению образования, стажу и опыту работы по специальности
- ▶ Модель компетенций
- ▶ Мотивационный профиль (основные факторы, мотивирующие кандидата)
- ▶ Профиль достижений (готовность и способность достигать определенных результатов или тех или иных целей в своей деятельности)
- ▶ Портрет ожидаемых ценностей кандидата
- ▶ Базовые ценности и традиции в профессиональной культуре органа или организации
- ▶ Критерии и методы для поиска кандидата
- ▶ Набор инструментов для оценки кандидата

Модель компетенций - набор ключевых знаний, умений, профессиональных и личностных качеств, включая компетенции, отражающие клиентоцентричность работника

Профиль должности допускает разные степени соответствия кандидата требованиям к профессиональным навыкам и личным качествам, и их развитие



Адаптация нового сотрудника на государственной службе

Клиентоцентричный процесс адаптации направлен на создание для адаптируемого работника условий, способствующих обеспечению готовности к окончанию адаптационного периода эффективно исполнять должностные обязанности

Процесс адаптации включает комплекс мер по организационно-административному, профессиональному, социально-психологическому сопровождению работника и направлен на:

- ✓ Полное и всестороннее освоение должностных обязанностей с применением имеющихся профессиональных знаний и умений с учетом специфики деятельности подразделения органа или организации
- ✓ Ознакомление и приобщение к профессиональной культуре, принципам и правилам служебного (профессионального) поведения, установление позитивных и комфортных взаимоотношений в коллективе
- ✓ Обеспечение готовности к выполнению задач руководителя подразделения в полном объеме и с ожидаемым результатом

Клиентоцентричный процесс адаптации состоит из следующих этапов:

- 01 Разработка индивидуальных планов адаптации на основе профиля должности или группы должностей
- 02 Выбор и определение наставников
- 03 Управление процессом адаптации
- 04 Предоставление обратной связи и контрольные срезы, в том числе на периодических встречах для анализа результатов, консультирования по поиску правильных решений и форм взаимодействия (поведения)
- 05 Принятие решений по итогам адаптации

План адаптации — основной инструмент для проведения адаптации. Он содержит мероприятия, необходимые для реализации комплексного процесса освоения должностных обязанностей адаптируемым работником, основывающегося на поэтапном вовлечении работника в решение стоящих перед органом или организацией задач

План адаптации включает в себя следующие группы мероприятий:

- ✓ Обязательные для всех адаптируемых работников мероприятия вне зависимости от конкретной должности (оформление документов, выдача пропуска, получение доступа к ИС, знакомство с коллективом, с правилами профессиональной культуры)
- ✓ Целевые мероприятия, сформированные на основании профиля должности (по применению имеющихся компетенций и профессионально-личностных качеств, формируются индивидуально)
- ✓ Дополнительные индивидуальные мероприятия по ориентации работника исходя из требований руководителя

- План адаптации содержит график (цикличность и периодичность) встреч руководителя, работника и наставника, получения обратной связи
- На период адаптации работнику назначается наставник (за рядом исключений)
- Обратная связь собирается кадровой службой от адаптируемого работника, наставника и руководителя подразделения адаптируемого работника при завершении каждого мероприятия или задания плана адаптации. На основании такой обратной связи руководитель может внести изменения в план адаптации или поменять наставника

- Процесс адаптации считается успешно завершенным, если результаты выполнения поставленных работнику руководителем подразделения задач в адаптационный период достигнуты или выше ожидаемых, а работник оценивает отношения в коллективе как продуктивные и комфортные, как и руководитель\работники подразделения



Оценка компетенций, результативности деятельности и управление эффективностью

Клиентоцентричный процесс оценки направлен на улучшение функции управления кадрами и реализуется в качестве составляющего элемента на следующих этапах целостного кадрового цикла:

- ▶ Привлечение и отбор
- ▶ Управление карьерой
- ▶ Обучение и развитие
- ▶ Мотивация

Процесс оценки компетенций, дополняет оценку в рамках аттестации.

Для оценки должна применяться единая методология, на основании которой:

- ✓ Выявляется индивидуальный набор факторов и условий, обеспечивающих успех как на текущей должности, так и на возможных вышестоящих должностях
- ✓ Используется набор ключевых профессионально-личностных поведенческих характеристик, соответствие которым необходимо для осуществления эффективной профессиональной деятельности на соответствующей должности

- Оценка является ключевым элементом процесса отбора: для принятия решения о трудоустройстве необходимы результаты оценки
- Оценка необходима для планирования обучения и отслеживания профессионального развития работника (по итогам обучения работник проходит повторную оценку)
- Оценка направлена на определение уровня текущей готовности оцениваемого работника к эффективному выполнению должностных обязанностей, определение соответствия оцениваемого работника ожиданиям руководителя подразделения к профессиональным знаниям и умениям, профессионально-личностным качествам применительно к текущей должности
- Заинтересованность работника в прохождении корректирующих и развивающих мероприятий обеспечивает система мотивационных мероприятий



Постановка КПЭ

- ▶ Требования к уровню и направлению образования, стажу и опыту работы по специальности
- ▶ Модель компетенций
- ▶ Мотивационный профиль (основные факторы, мотивирующие кандидата)
- ▶ Профиль достижений (готовность и способность достигать определенных результатов или тех или иных целей в своей деятельности)
- ▶ Портрет ожидаемых ценностей кандидата
- ▶ Базовые ценности и традиции в профессиональной культуре органа или организации
- ▶ Критерии и методы для поиска кандидата
- ▶ Набор инструментов для оценки кандидата

Профессиональное развитие работников (Клиентоцентричный процесс профессионального развития работников):

- ✓ Представляет собой разрабатываемый на основании результатов оценки, профиля должности и требований законодательства комплекс мероприятий по повышению знаний, умений работника
- ✓ Направлен на совершенствование умений и расширение знаний работников для выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач, а также реализации стратегических целей органа или организации

Клиентоцентричный процесс профессионального развития состоит из следующих элементов:

- 01 Формирование индивидуальных планов развития работников
- 02 Создание сообщества обучающихся работников органа или организации (база наставников/экспертов)
- 03 Создание инфраструктуры (базы данных, учебно-методические комплексы) для самообучения для работников
- 04 Выбор образовательных технологий, способа и форм обучения и обучающего в зависимости от целей и задач обучения
- 05 Оценка результатов обучения
- 06 Предоставление и получение обратной связи

Индивидуальные планы развития и построенные на их основе программы для групп работников обеспечивают:

- ✓ Сокращение разрыва между существующим и целевым уровнем квалификации работников
- ✓ Определение конкретных целей в виде умений или знаний, которые должны быть приобретены за указанный период, порядка оценки динамики развития работника
- ✓ Согласованность руководителем подразделения и работником планов и при необходимости их оперативная корректировка в течение года
- ✓ Регулярный контроль выполнения планов обучения и развития со стороны работников, руководителей подразделений в определяемых контрольных точках, в том числе при личных встречах
- ✓ Использование всего набора развивающих мероприятий, исключающего формальный подход к профессиональному развитию: развитие в ходе выполняемой работы, участие в специальных заданиях (проектах), обучение на опыте других работников, тренинги и семинары

- Индивидуальный план формируется для работника при приеме на должность с учетом профиля конкретного работника, специфики реализуемых работником функций и уровня замещаемой должности и проактивно наполняется в процессе службы, работы в органе или организации на ежегодной основе
- Для принятия решения о необходимости обучения используются результаты оценки работника

- Назначаемые новым работникам наставники выбираются из реестра наставников. Включение в реестр добровольное, любой работник может подать заявку на включение в реестр наставников
- Для включения в реестр необходимо соответствовать требованиям. Включение в реестр наставников может служить основанием для материального или нематериального поощрения

Инфраструктура самообучения формируется в виде «базы знаний» на общедоступном для всех работников органа или организации ресурсе. Такой ресурс должен обеспечивать:

- ✓ Возможность доступа с любого устройства к разделам, не содержащим информацию ограниченного доступа
- ✓ Возможность предоставления обратной связи по результатам обучения, в том числе по дополнению и изменению обучающих материалов
- ✓ Возможность получения информации о рекомендуемом обучении в зависимости от уровня, степени развития компетенций работника

- Приоритетной является онлайн форма обучения, предусматривающая обучение на рабочем месте работника с удобным графиком
- Для координации процесса обучения работников привлекаются руководители подразделений. Положительная динамика в обучении учитывается в системе мотивации как в отношении работника, так и руководителя подразделения
- Обратная связь собирается кадровой службой в ходе и по результатам обучения у обучаемого и обучающего работников, руководителя подразделения обучаемого работника
- Результаты обратной связи используются кадровой службой для реинжиниринга процесса профессионального развития и сообщаются клиентам, в отношении которых обратная связь получена



Управление карьерой

- ▶ Клиентоцентричный процесс управления карьерой - комплекс мероприятий по выявлению управленческого и профессионального потенциала работников и обеспечению их подготовки. Комплекс мероприятий по управлению карьерой формируется на основании профиля должности
- ▶ Цель процесса управления карьерой — реализация карьерного роста работников через формирование резервов кадров. Кадровый резерв формируется как для замещения вышестоящих должностей, так и должностей той же группы
- ▶ Руководители принимают непосредственное участие в формировании кадрового резерва, но желания и потребности в развитии работников играют первостепенную роль

Клиентоцентричный процесс управления карьерой является цикличным и состоит из следующих элементов:



- Информация о формировании кадрового резерва (критериях, принципах оценки и определении результатов, мероприятиях и их датах) должна быть доступна для ознакомления всем работникам в любой момент времени

- Типовые карьерные траектории формируются исходя из функциональных групп должностей
- Карьерная траектория представляет собой «схему движения» по последовательному замещению должностей и критерии, при соблюдении которых не соблюдается последовательность замещения должностей для назначения резервиста
- Каждому работнику предоставляется возможность пройти оценку (в том числе повторно) и попасть в кадровый резерв

По результатам оценки формируется личностный портрет кандидата в кадровый резерв на основании данных об эффективности и потенциале, исходя из которого определяется:

- ✓ Готовность кандидата к замещению вышестоящих должностей в органе или организации
- ✓ Готовность кандидата к замещению должностей той же группы в других подразделениях органа или организации

- Включение в кадровый резерв осуществляется на группу должностей
- Решения, принятые по результатам оценки для включения в кадровый резерв, сообщаются кандидатам, прошедшим оценку
- Обучение и развитие резервистов – работников органа или организации осуществляется на основании индивидуальных планов развития



В план развития включаются мероприятия, направленные на развитие знаний, компетенций, умений в соответствии с профилем должности, в кадровый резерв по которой включен резервист:

- ▶ При включении в кадровый резерв вышестоящей группы должностей – по развитию управленческо-лидерских компетенций
- ▶ При включении в кадровый резерв той же группы должностей в других подразделениях органа или организации – по непосредственному ознакомлению с работой в данном подразделении
- ▶ Практические мероприятия, в том числе исполнение обязанностей на период временного отсутствия работника по должности, по которой сформирован кадровый резерв, стажировка, ротация
- ▶ Обучающие мероприятия на основании профиля должности, по которой сформирован кадровый резерв

Резервисту предоставляется возможность инициативного отзыва из кадрового резерва

Дополнительно к плану развития для каждого резервиста формируется индивидуальная карьерная траектория

- В индивидуальной карьерной траектории определяется последовательность замещения должностей на основании личностного портрета и согласия резервиста на межведомственные и межтерриториальные назначения
- При выполнении мероприятий плана развития кадровая служба проводит итоговую оценку компетенций резервистов и предоставляет обратную связь о ее результатах резервистам и руководителям подразделений, формирует рекомендации о дальнейшем развитии резервистов
- Карьерные решения принимаются в случае, если имеются вакантные должности и резервисты в кадровом резерве на занятие этих должностей
- Если на одну должность из кадрового резерва возможно назначение двух или более резервистов, решение о назначении резервиста принимается на основании дополнительно проведенной оценки, исходя из профиля вакантной должности. Дополнительно может формироваться рейтинг резервистов
- Если на одну должность из кадрового резерва возможно назначение двух или более резервистов, решение о назначении резервиста принимается на основании дополнительно проведенной оценки, исходя из профиля вакантной должности. Дополнительно в органе или организации может формироваться рейтинг резервистов



Мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью. Клиентоцентричный процесс мотивации направлен на:

- ▶ Побуждение работников к наиболее эффективному выполнению своих должностных обязанностей
- ▶ Стимулированию прикладывать дополнительные усилия для достижения личных результатов, результатов подразделения, органа власти, превосходящих ожидания
- ▶ Привлечение на работу высокоэффективных работников с рынка труда и удержание профессиональных кадров в системе государственного управления

- В качестве дополнительного результата система мотивации создает условия для стимулирования работников к профессиональному развитию, повышению их лояльности, развитию «командного духа» и ответственности за коллективные результаты
- В рамках формирования системы мотивации необходимо сформировать перечень мотивационных мер материального и нематериального стимулирования с указанием целевых групп должностей
- Работников информируют как о создании системы мотивации, так и о ее изменении, в том числе работников информируют о системе мотивации при приеме на работу

- Система нематериальной мотивации дополняет материальную мотивацию формами и элементами признания заслуг работников и отражается в мотивационном профиле
- Система мотивации ежегодно анализируется кадровой службой на предмет ее эффективности, в ходе анализа осуществляется сбор обратной связи от работников, руководителей подразделений
- Обобщенные результаты анализа применяются для уточнения системы мотивации и определения ее влияния на текучесть кадров и заинтересованность кандидатов в трудоустройстве в орган или организацию
- Система мотивации должна выстраиваться с учетом ценностей и особенностей культуры в организации



Клиентоцентричная культура

Составляющими организационной культуры являются ценности, миссия и видение органа и организации, отражающие идеи и убеждения сотрудников по удовлетворению потребностей внешних клиентов, и соответствующие им профессиональные и личностные качества (компетенции)

- ▶ Ценности описывают ориентиры, на которых орган или организация строит свою деятельность и которые использует для принятия стратегических решений
- ▶ Миссия кратко описывает, в чем заключается смысл существования органа или организации как отдельной сущности и что отличает его (ее) от других органов и организаций
- ▶ Видение описывает идеальный образ такого органа или организации, который пока не достигнут, но к которому необходимо стремиться

Информация о миссии, видении и ключевых ценностях органа или организации должна быть публичной

Развитие клиентоцентричной культуры означает в том числе, что главным приоритетом в рамках реализации своих должностных обязанностей для работника должен быть ориентир на результат, на достижение которого направлена его деятельность

- ✓ Должно быть определено отдельное структурное подразделение или выделен сотрудник из состава руководителей, которому делегированы полномочия по раскрытию и доведению до широкого круга лиц информации о миссии, ключевых целях и задачах деятельности органа или организации
- ✓ Линейные руководители органа и организации должны обеспечить понимание сотрудниками своего подразделения значимости и роли осуществляемой им деятельности, в том числе в контексте выполняемых ими задач. Не должна создаваться ситуация, при которой работник не понимает назначение осуществляемой деятельности, что может привести к снижению мотивации и качества работы

- ✓ После выполнения задачи или выделенного блока работ в рамках поставленной задачи руководитель подразделения предоставляет обратную связь работнику, даже в случае отсутствия замечаний в отношении выполненной работы
- ✓ У совещаний и встреч должен быть определенный регламент, при необходимости может быть приглашен модератор, чтобы они были продуктивными
- ✓ Рабочая коммуникация явным образом должна помечаться как информационная или как требующая совершения действий
- ✓ В рабочей коммуникации используется простой и понятный язык без использования канцеляризов

Должен быть сформирован план коллективных активностей, направленных на развитие спортивного, творческого, интеллектуального потенциала работников, а также в целях формирования крепких устойчивых деловых взаимоотношений

Обратная связь и мониторинг

- Для сбора обратной связи выстраивается система внутренней обратной связи, позволяющая выявить отношение работников к процессам (группам процессов) органа власти в ходе профессиональной деятельности
- Обратная связь должна собираться в рамках каждого из процессов кадрового цикла
- Система обратной связи подразумевает не только создание каналов, по которым возможно направить обратную связь, но и обращение к непосредственным участникам процесса с просьбой оценить их удовлетворенность соответствующим процессом



Группы рабочих процессов, по которым должен осуществляться сбор обратной связи:

- | | |
|---|---|
| ▶ Материально-техническое обеспечение | ▶ Автоматизация профессиональной деятельности |
| ▶ Административно хозяйственное обслуживание | ▶ Внутреннее и внешнее взаимодействие с другими подразделениями органа и организации, государственными органами и организациями |
| ▶ Кадровые процессы | ▶ Рассмотрение обращений, запросов и жалоб работников |
| ▶ Информационно-техническое оснащение | |
| ▶ Регламентация профессиональной деятельности | |

Обратная связь может собираться как анонимно, так и с указанием данных работников

- Сбор анонимной обратной связи в ряде случаев дает более надежные и релевантные результаты
- Если обратная связь собиралась с указанием данных работника, до него необходимо донести мотивированный ответ на его обратную связь
- Результаты анализа обратной связи могут быть одной из причин рассмотреть вопрос о реинжиниринге процесса
- На ежегодной основе осуществляется мониторинг уровня зрелости кадровых процессов: наличие этих процессов и, при наличии, насколько они соответствуют целевому состоянию

Мониторинг уровня зрелости клиентоцентричности кадровой работы и результативности кадровых процессов осуществляется через анализ данных в по следующим объектам и субъектам:

- 01** Кадровая служба, в том числе анализ с использованием современных кадровых технологий, в том числе:
 - ▶ Состояние организационной структуры
 - ▶ Роль кадровой службы в реализации кадровой политики
 - ▶ Обеспеченность кадрового подразделения ресурсами
 - ▶ Уровень развития кадровой аналитики и кадровых технологий
 - ▶ Степень вовлеченности руководителей подразделений в реализацию кадровой политики и кадровых процессов
- 02** Специалисты кадровой службы: оценка уровня HR компетенций
- 03** Фактическая результативность по заявленным КПЭ данного стандарта
- 04** Удовлетворенности кадровой работой органа или организации в целом и по процессам кадрового цикла

- В зависимости от результатов мониторинга определяется текущий уровень зрелости (клиентоцентричности) кадровой работы органа или организации, а кадровая служба разрабатывает план по достижению следующего уровня зрелости
- По результатам реализованных мероприятий на ежегодной основе осуществляется повторный мониторинг уровня зрелости кадровых процессов для аудита результатов мероприятий и определения достигнутого уровня кадровой зрелости

Состояние социальной среды в органе или организации определяется на основании анализа:

- ✓ Мониторинга взаимодействия работников с руководителями подразделений, в том числе достаточности и качества взаимодействия, понятности постановки задач
- ✓ Мониторинга формального и неформального взаимодействия работников между собой: качества взаимодействия при решении поставленных задач и осуществлении трудовой деятельности; выявления нематериальных стимулов работы, склонности работников к определенному виду деятельности, схожести интересов, проблемных зон в коммуникациях



Государство
для людей



gosudarestvodlyaludey.rf