

# СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ПОРТАЛА В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## CREATING A CORPORATE PORTAL AS A HR MANAGEMENT TOOL IN THE ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 20.09.2022 ОДОБРЕНО 22.09.2022 ОПУБЛИКОВАНО 31.10.2022

УДК 331.52 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-66-70



**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** personal.guu@mail.ru



**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** kashtanovae@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются процессы создания корпоративного портала в качестве инструмента управления персоналом в организации. Отмечено, что когда часть сотрудников работает удаленно, а связь с ними осуществляется посредством внутренних сетей либо по телефону, необходимым условием организации их эффективной работы и процесса контроля над ней становится формирование нового, измененного под эти задачи корпоративного портала. Если организация динамично развивается, имеет сотрудников и подразделения, расположенные в различных городах, работающих в офисе и удаленно, и заинтересована в формировании сплоченной, единой внутренней корпоративной культуры, поддержки традиций, систематизации коммуникаций и процессов своей деятельности, то корпоративный портал становится мощным инструментом руководства компании и службы управления персоналом в достижении этих целей.

**Ключевые слова:** корпоративный портал в системе управления персоналом, формирование корпоративной культуры, эффективные внутрикорпоративные коммуникации, информационные потоки в управлении персоналом, корпоративный портал с «человеческим лицом».

### Abstract

This article discusses the processes of creating a corporate portal as a tool for managing personnel in an organization. It is noted that at a time when part of the employees work remotely, and communication with them is carried out through internal networks, or by telephone, the formation of a new corporate portal modified for these tasks becomes a necessary condition for organizing their effective work and the process of controlling it. If an organization is developing dynamically, has employees and divisions located in different cities, working in the office and remotely, and is interested in forming a cohesive, unified internal corporate culture, maintaining traditions, systematizing communications and processes of its activities, the corporate portal becomes the most powerful tool for company management and personnel management services in achieving these goals.

**Keywords:** corporate portal in the personnel management system, formation of corporate culture, effective intra-corporate communications, information flows in personnel management, corporate portal with a "human face".

## ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ПОРТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Внутриорганизационная информационная сеть Интранет создает и открывает новые возможности в работе с персоналом организации в период дистанционной работы. В то время, когда часть сотрудников находится на «дистанте», связь с ними осуществляется посредством внутренних сетей и по телефону, необходимым условием организации их эффективной работы и процесса контроля над ней становится формирование нового, измененного под эти задачи корпоративного портала. Данный инструмент, показавший ранее свою эффективность при формировании корпоративной культуры компании, в развитии и распространении организационных стандартов, в процессе управления мощными потоками информации, бизнес- и производственными процессами, снова приобретает свою актуальность.

Кроме того, многие крупные компании имеют широкие филиальные сети в различных регионах и городах нашей страны и за рубежом, дочерние подразделения. Если орга-

низация динамично развивается, имеет сотрудников и подразделения, расположенные в различных городах, работающих в офисе и удаленно, и заинтересована в формировании сплоченной, единой внутренней корпоративной культуры, поддержки традиций, систематизации коммуникаций и процессов своей деятельности, то корпоративный портал становится мощным инструментом руководства компании и службы управления персоналом в достижении этих целей.

Особенно это актуально в организациях с высокой численностью персонала. Компании малого и среднего бизнеса имеют возможность общаться, проводить корпоративные мероприятия, совещания, деловые игры в рамках единого структурного офиса, встречаться на корпоративных вечерах, обсуждать все необходимые вопросы в процессе очного формального и неформального общения. В том случае, когда численность сотрудников превышает 100 человек, главным фактором успешного развития организации становится создание и развитие эффективного внутриорганизационного делового и неформального общения. При этом появляется

проблема неуправляемости и неорганизованности информационных потоков. Развитие корпоративной культуры в организации, где сотрудники работают дистанционно, резко замедляется либо прекращается вообще, передавать им и закреплять единые стандарты, принципы выполнения функций становится сложно. Невозможно контролировать уровень удовлетворенности сотрудниками на удаленке своим трудом, развивать их коммуникации между собой, между работником и его непосредственным руководителем, между сотрудником и руководством организации.

Корпоративный портал становится необходимым инструментарием, который способствует реализации вышеуказанных стратегических задач [1]. Корпоративный портал способствует налаживанию всевозможных коммуникаций и взаимосвязей, процессу их автоматизации, выстраивает логистику и производственные процессы. При этом в случае дистанционной работы части сотрудников, когда все бизнес-процессы в организации были налажены ранее, на первое место при создании и развитии корпоративного портала должен выйти процесс взаимодействия сотрудников.

Однако многие организации стараются создать свою «виртуальную среду» на основе построения основных бизнес-процессов. Такой подход имеет свою особенность. Внедрение корпоративного портала в целях организации документооборота или введения новой системы отчетности организации может вызвать отторжение у большинства работников, функционирующих удаленно, и будет воспринято ими как усиление функции контроля, увеличение объема предоставляемой отчетной документации [3, 8]. Поэтому важно разработать и организовать некий аналог социальной сети, предложить неформальную тематику для общения в ней, постепенно включая в портал административные темы, а также темы, касающиеся непосредственно выполнения функциональных задач сотрудниками. В этом случае удобство таких коммуникаций будет оценено.

Коммуникации в организации, как деловые, так и неформальные, необходимы практически всем сотрудникам. Целью руководства организации и службы управления персоналом является сделать эти коммуникации четкими, структурированными, полезными и защищенными. Работник, приходя в организацию, должен видеть аналог соцсети, в которой ему будет необходимо и комфортно взаимодействовать в течение дня. В этом случае его общение в других соцсетях будет сведено в рабочее время к необходимому минимуму. И наоборот, работники захотят восполнить недостаток в коммуникации общением в других соцсетях, посещать которые в нерабочее время работодатель не может им запретить, туда может уйти огромный поток коммерческой информации [2].

## **МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ПОРТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Разработка и внедрение корпоративного портала в организации должна базироваться на финансовом обосновании данного проекта, анализе методов, способов и вариантов его организации, которые существуют на рынке.

Существует три способа организации данного процесса.

1. Обращение в компанию веб-разработчиков для создания необходимой оболочки, введение в штат организации должностей программистов для дальнейшего администрирования и создания новых разделов портала при необходимости. Сроки создания корпоративного портала при данном способе осуществления достаточно длительные,

фонд оплаты труда будет увеличен. Безусловно, не всякое руководство организации охотно пойдет на такие дополнительные затраты.

2. Приобретение специальной IT-платформы, в которой уже будет присутствовать необходимая основа корпоративного портала. При использовании данного способа важны момент анализа существующих платформ и их дальнейшая адаптация к особенностям и нуждам организации. В случае дистанционной работы также следует обратить внимание на социальную ориентированность этих платформ, чтобы они были приняты и полноценно использовались сотрудниками.

Такие платформы менее дорогостоящие, чем вариант разработки платформы, и более функциональные, поскольку они обычно уже технически взаимодействуют со многими офисными приложениями, однако, чтобы такую программу социально ориентировать под нужды конкретной организации, также необходимы IT-специалисты [2].

3. Приобретение готового корпоративного портала на основе формирования его из отдельных частей специального IT-конструктора с понятным и открытым интерфейсом, которым можно управлять без специальных IT-умений. Настроить такой «IT-конструктор» можно силами программистов организации либо силами технической поддержки продавца данного продукта, далее постепенно ввести в систему «IT-конструктора» сотрудников организации, наполнить его содержимым, необходимым компании. Стоимость такого способа будет наименьшей по сравнению с рассмотренными ранее вариантами.

## **ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ПОРТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Разрабатываемые в настоящее время «IT-конструкторы» для корпоративного портала организации включают составные части, понятные всем без исключения сотрудникам организаций. Активная часть населения широко использует всевозможные социальные сети, блоги, сервисы и информационные ресурсы. Поиск информации в социальных сетях будет полезен для формирования запросов на корпоративном портале. Каждый работник сможет найти, сохранить, обработать и использовать необходимые данные.

Система профессионального развития персонала давно и успешно использует методы и технологии дистанционного взаимодействия работников, в компаниях формируют и активно применяют информационную систему управления знаниями. Однако разработка и внедрение корпоративного портала организации должны быть экономически целесообразными и эффективными [11].

Общеизвестно, что служба управления персоналом является затратным подразделением и не приносит компании прямой прибыли, хотя социально-экономическая эффективность системы управления персоналом многократно исследована, доказана и рассчитана. В связи с этим приведем ряд показателей, касающихся работы персонала организации, его рабочего времени и выполнения функциональных задач сотрудниками, улучшающихся в результате внедрения корпоративного портала (см. таблицу).

Зарубежные специалисты по управлению персоналом и коллеги в IT-сфере рассуждают следующим образом: корпоративный портал организации — это необходимое решение в случае внедрения дистанционной работы сотрудников для экономии ресурсов времени и повышения производительности труда. Если персонал на дистанционной работе тратит меньше времени на поиск, сортировку и обработку

Показатели эффективности внедрения корпоративного портала организации

Наименование группы показателей эффективности	Состав группы показателей эффективности и пути ее достижения
1. Показатели эффективности рабочего времени персонала	снижение издержек на поиск и отбор необходимой информации; снижение потерь содержательности корпоративной информации; сокращение времени на осуществление основных бизнес-процессов в организации; ликвидация проблем взаимодействия сотрудников организации; ускоренная адаптация вновь принятых сотрудников.
2. Показатели эффективности осуществления бизнес-процессов в организации	совместная работа сотрудников над документами на корпоративном портале, с задействованием системы внутреннего документооборота; увеличение скорости визирования документов; повышение эффективности взаимодействия подразделений организации; сокращение числа командировок в организации, ее филиалах и дочерних компаниях.
3. Показатели повышения качества принятия и реализации управленческих решений	возможность обсуждения и корректировки планов в гибких рабочих группах, формирующихся из числа сотрудников, необходимых для их реализации; ясность и доступность результатов труда персонала; наличие и возможность применения образцов и шаблонов при выполнении функций основными структурными и прибылеобразующими подразделениями организации.
4. Рост результативности труда работников организации	повышение качества информированности сотрудников о работе организации в целом и работе отдельных подразделений; накопление положительного опыта передовых сотрудников в общей корпоративной базе знаний; передача и распространение положительного опыта и знаний внутри организации; возможность непрерывного обучения персонала.
5. Усиление функций управляемости и контроля в организации	прозрачность и доступность всех процессов и функций в организации; усиление контроля за внутренней деловой перепиской работников; усиление контроля за занятостью сотрудников, их присутствием и отсутствием на рабочих местах даже на удаленной работе; повышение эффективности обратной связи руководства организации с персоналом
6. Повышение показателей эффективности бизнеса в целом	повышение качества обслуживания клиентов организации; повышение конкурентоспособности организации на рынке; улучшение имиджа организации в глазах персонала, потребителей товаров и услуг, настоящих и потенциальных инвесторов, деловых партнеров.

информации, необходимой для выполнения их функций, для организации своего труда, то организация оказывается в выигрыше [4, 7].

## СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ БЛОКОВ НА КОРПОРАТИВНОМ ПОРТАЛЕ

Разделы корпоративного портала можно объединить по целевым группам информации [12, 13].

### 1. Основные сведения об организации:

1.1. История создания организации, организационные цели и ценности, корпоративный кодекс;

1.2. Новости организации (приказы, распоряжения, правила внутреннего трудового распорядка);

1.3. Отчеты о деятельности организации.

### 2. Информация для работников:

2.1. Создается личный кабинет, в который может войти только работник по своему логину и паролю. В личном кабинете указываются:

- персональные данные работника;
- информация об оставшихся днях и датах очередного отпуска;
- поля для заказа справок СТД-Р, 2-НДФЛ, справок с места работы;
- заявка на изготовление копии трудовой книжки;
- информация о пройденном обучении;
- схема персональной системы мотивации сотрудника с возможностью видеть исполнение плановых показателей эффективности (применяется в зависимости от возможности подсчета таких показателей).

2.2. Создается отдельная страница Службы управления персоналом (можно создать аналогичные страницы и для других подразделений), где содержится информация:

- о текущих проектах по управлению персоналом,

- сотрудников, занимающих ведущие должности в службе управления персоналом, их телефоны для связи,
- о присутствии сотрудника на корпоративном портале в текущее время,
- о возможности пройти дополнительное обучение, ключи и доступы к учебным курсам, с возможностью согласования персональной программы обучения с непосредственным руководителем,
- рекомендации по переквалификации или получению IT-профессии,
- о наличии активных вакансий,
- новости, последние события,
- интересные статьи,
- справочная информация — обзоры рынка труда, информация о ближайших мероприятиях, конференциях
- информация о том, как пройти деловую оценку,
- перечень ключевых компетенций для работников, утвержденных в организации,
- популярные HR-блоги, доски объявлений,
- возможная беседа с чат-ботом в целях выяснения ключевых вопросов, касающихся управления персоналом,
- о наличии специальных рабочих групп, ведущих дискуссии в режиме реального времени,
- календарь совещаний и переговоров,
- информация о способах приглашения работников на совещания и переговоры, схема подтверждения присутствия, документация о проведенных ранее совещаниях;
- доступные для прохождения профессиональные и психологические тесты.

Кроме того, каждый сотрудник должен иметь возможность совершенствовать корпоративный портал, высказав и обосновав свою идею. Для этого необходимо создать на портале специальную форму, в которой будет изложена сама идея, доказательства ее необходимости, организован

сбор подписей коллег в ее поддержку. Идеи могут касаться развития организации в целом или конкретного подразделения, продукции или услуги [9]. Идеи должны сортироваться по сути, форме и отправляться по назначению. Например, в службу управления персоналом, в службу качества продукции и оказания услуг, в подразделение по логистике и т.д. Необходимо установить срок и время ответа на идею, форму ответа и место, куда ответ будет приходиться: корпоративный портал, личный кабинет сотрудника или его электронная почта.

Для того чтобы корпоративный портал работал, важно сделать его оформление красивым и презентабельным, работники должны видеть, что он создан не по остаточному принципу, а с заботой о них. Отговорка, что внешний вид и функционирование портала «оставляют желать лучшего» и получают развитие в будущем, сыграет отрицательную роль. Но и красивая картинка — не залог успеха и популярности портала среди работников. Каждый сотрудник в организации, находится он в офисе или в удаленном режиме, в головной компании и в филиале, должен понимать, что на портале он всегда может найти актуальную обновленную информацию, что руководство организации — частый гость на страницах портала, что мысли и идеи могут быть высказаны работниками прямо, они получат реальную оценку и отклик. Корпоративный портал в условиях удаленного рабочего места должен дать работникам ощущение полноценной команды, чувство защищенности, информированности и ощущение, что его слышат, видят и понимают в организации, несмотря на реальную физическую удаленность расположения.

Интересным представляется тот факт, что эффективность работы корпоративного портала в части выполнения поставленных перед ним задач можно проанализировать с помощью оценки реализуемых на нем коммуникаций. Например, важным показателем является наличие нового созданного, опубликованного и позднее отредактированного тематического материала. Кроме того, актуально проследить, были ли созданы на портале новые проектные группы, насколько часто происходит общение, насколько активен каждый из участников, много ли работников зашли в группу формально и позднее потеряли к ней интерес. В идеале создание таких проектных групп на корпоративном портале должно приводить к формированию и принятию совместных решений, после чего группу можно закрыть либо реорганизовать с новым составом для решения новых задач.

Интересна также глубина, частота и время просмотра той или иной информации на корпоративном портале. Проанализировав эти показатели, можно сделать вывод о полезности публикуемой информации. Важными показателями при оценке уже созданного и функционирующего портала являются число активных пользователей, наличие или отсутствие вовлеченности работников в дискуссии по различной тематике [1, 5].

С помощью информационного портала можно оценивать не только эффективность самого портала, но и проводить оценку эффективности проведенного обучения персонала, эффективность системы мотивации и оплаты труда, базируясь на реальных и оперативных опросах работников, например, непосредственно после прохождения обучения.

Корпоративный портал должен быть защищен от внешнего проникновения. В противном случае он станет легкой добычей для конкурирующей организации, которая сможет учесть все плюсы и минусы, смоделировав собственный усовершенствованный ресурс портала [6]. При отсутствии специальной службы безопасности в организации необходимо задействовать внешних экспертов и провайдеров, подписав

предварительное соглашение о неразглашении информации, персональных данных, содержания документов и сведений, касающихся функционирования организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Внутренний портал компании: вчера, сегодня, завтра [Электронный ресурс]. — URL: <https://habr.com/ru/company/vk/blog/232577/> (дата обращения: 18.09.2022).
2. Внутренний портал компании: от идеи до итога [Электронный ресурс]. — URL: <https://vc.ru/hr/227469-vnutrennij-portal-kompanii-ot-idei-do-itoga> (дата обращения 21.09.2022).
3. *Джордж Нельсон*. Как видеть. Визуальное путешествие по миру, созданному человеком. — Москва: Миф, 2020. — 248 с.
4. *Домингос П.* Верховный алгоритм: как машинное обучение изменит наш мир / Педро Домингос; пер. с англ. В. Горохова; [науч. ред. А. Сбоев, А. Серенко]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 336 с.
5. Какие задачи можно решить при помощи корпоративного портала [Электронный ресурс]. — URL: <https://habr.com/ru/post/146176/> (дата обращения 17.09.2022).
6. Корпоративные порталы: функции, задачи и метрики эффективности. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.uplab.ru/blog/corporate-portals/> (дата обращения: 19.09.2022).
7. Корпоративный портал как инструмент для организации внутренних коммуникаций в производственных компаниях [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.remmag.ru/admin/upload\\_data/remmag/12-4/Microsoft.pdf](http://www.remmag.ru/admin/upload_data/remmag/12-4/Microsoft.pdf) (дата обращения: 20.09.2022).
8. *Нейт Купер и Ким Джи*. Как создать сайт. Комикс-путеводитель по HTML, CSS и WordPress. — Москва: Миф, 2019. — 256 с.
9. *Сидоренко И.* Дизайнер интерфейсов. Принципы работы и построение карьеры. — Москва: Олимп-Бизнес, 2019. — 224 с.
10. Софт-баланс. Внедрение, сопровождение, интеграция 1С:Предприятия. [Электронный ресурс]. — URL: <https://sb-https://sb-vnedr.ru/upload/BC.pdf>. (дата обращения: 20.09.2022).
11. Структурное мышление: важное отличие человека от ИИ: [Электронный ресурс]. — URL: <https://habr.com/ru/company/vk/blog/232577> (дата обращения: 18.09.2022).
12. Хабр — крупнейший в Европе ресурс для IT-специалистов. [Электронный ресурс]. — URL: <https://habr.com/ru/company/jomportal/blog/15645> (дата обращения: 21.09.2022).
13. Mas Roland, Hertsog Rafael *The Debian Administrator's Handbook*, 2021. ISBN: 979-10-91414-16-6 (English paperback) ISBN: 979-10-91414-17-3 (English ebook).

## REFERENCES

1. Vnutrennij portal kompanii: vchera, segodnya, zavtra [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://habr.com/ru/company/vk/blog/232577/> (data obrashcheniya: 18.09.2022).
2. Vnutrennij portal kompanii: ot idei do itoga [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://vc.ru/hr/227469-vnutrennij-portal-kompanii-ot-idei-do-itoga> (data obrashcheniya 21.09.2022).
3. Dzhordzh Nel'son: «Kak videt'. Vizual'noe puteshestvie po miru, sozdannomu chelovekom». — M.: Mif, 2020, — 248 s. ISBN: 978-5-00146-321-4.
4. Domingos, Pedro. Verhovnyj algoritm: kak mashinnoe obuchenie izmenit nash mir / Pedro Domingos; per. s angl. V. Go-

- rohova; [nauch. red. A. Sboev, A. Serenko]. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. — 336 s. ISBN 978-5-00100-172-0.
5. Kakie zadachi mozhno reshit' pri pomoshchi korporativnogo portala [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://habr.com/ru/post/146176/> (data obrashcheniya 17.09.2022).
  6. Korporativnye portaly: funkcii, zadachi i metriki effektivnosti. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.uplab.ru/blog/corporate-portals/> (data obrashcheniya: 19.09.2022).
  7. Korporativnyj portal kak instrument dlya organizacii vnutrennih kommunikacij v proizvodstvennyh kompaniyah [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: [http://www.remmag.ru/admin/upload\\_data/remmag/12-4/Microsoft.pdf](http://www.remmag.ru/admin/upload_data/remmag/12-4/Microsoft.pdf) (data obrashcheniya: 20.09.2022).
  8. Nejt Kuper i Kim Dzhi: «Kak sozdat' sajt. Komiks-putevoditel' po HTML, CSS i WordPress». — M.: Mif, 2019, — 256 s. ISBN: 978-5-00100-914-6.
  9. Sidorenko I.: «Dizajner interfejsov. Principy raboty i postroenie kar'ery». — M.: Olimp-Biznes, 2019, 224 s., ISBN 978-5-9693-0424-6.
  10. Soft-balans. Vnedrenie, soprovozhdenie, integraciya IS:Predpriyatiya. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://sb-https://sb-vnedr.ru/upload/BC.pdf>. (data obrashcheniya: 20.09.2022).
  11. Strukturnoe myshlenie: vazhnoe otlichie cheloveka ot II: [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://habr.com/ru/company/vk/blog/232577> (data obrashcheniya: 18.09.2022).
  12. Habr — krupnejshij v Evrope resurs dlya IT-specialistov. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://habr.com/ru/company/jomportal/blog/15645> (data obrashcheniya: 21.09.2022).
  13. Mas Roland, Hertsog Rafael The Debian Administrator's Handbook, 2021. ISBN: 979-10-91414-16-6 (English paperback) ISBN: 979-10-91414-17-3 (English ebook).

Фомина М., Таченков А.

## ЖИВЫЕ КОМАНДЫ. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ В ПРОЕКТАХ

М.: Проект Livres, 2020

*Эта книга из тех, прочитав которую, начинаешь жалеть, что у тебя ее не было раньше. В ней показано, какой огромный инструментарий доступен современному руководителю и как его применять на практике. В «Живых командах» системно и неожиданно соединились проектный менеджмент, управленческая психология и биология поведения человека. Системные модели в книге успешно сочетаются с практикой использования инструментов управления, а результаты современных исследований – с яркими историями людей, которые ежедневно решают сложные задачи бизнеса на фоне высокой стрессовой нагрузки.*

*От первой до последней страницы книга насыщена полезным контентом. И это делает ее настольной для руководителя любого уровня. Специалисты по управлению смогут найти здесь массу идей, чтобы создать сильную живую команду, способную справляться с вызовами нового времени и слаженно достигать поставленных целей.*

*Книга будет полезна как для экспертного проектного сообщества, так и для специалистов, работающих в области развития персонала, консалтинга и коучинга.*

