

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В  
КОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ**

**Профессор СЕДОВА ОЛЬГА  
ЛЕОНИДОВНА**

**[olga-sedova@yandex.ru](mailto:olga-sedova@yandex.ru)**

**Тел. 8(495)250-67-08**

# Список источников и литературы

Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. М.: Проспект, 2016.- 224 с.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2013. - 695 с.

## *Адреса ресурсов Internet*

Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2000–2016. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2016. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>

Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2016. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2016. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>

Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2016. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>

Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2005-2016. – Режим доступа: <http://staff-control.ru/>

HRM Guide. International Human Resources [Electronic resource] – сор. 1997–2016. – Mode of access: <http://www.hrmguide.net/>

National Human Resources Association [Electronic resource] – сор. 2016. – Mode of access: [www.humanresources.org](http://www.humanresources.org)

# Демографическая ситуация

**Численность населения – 146544710 человек**

**Численность рабочей силы - 77,3 млн.человек, или 53% от общей численности населения страны**

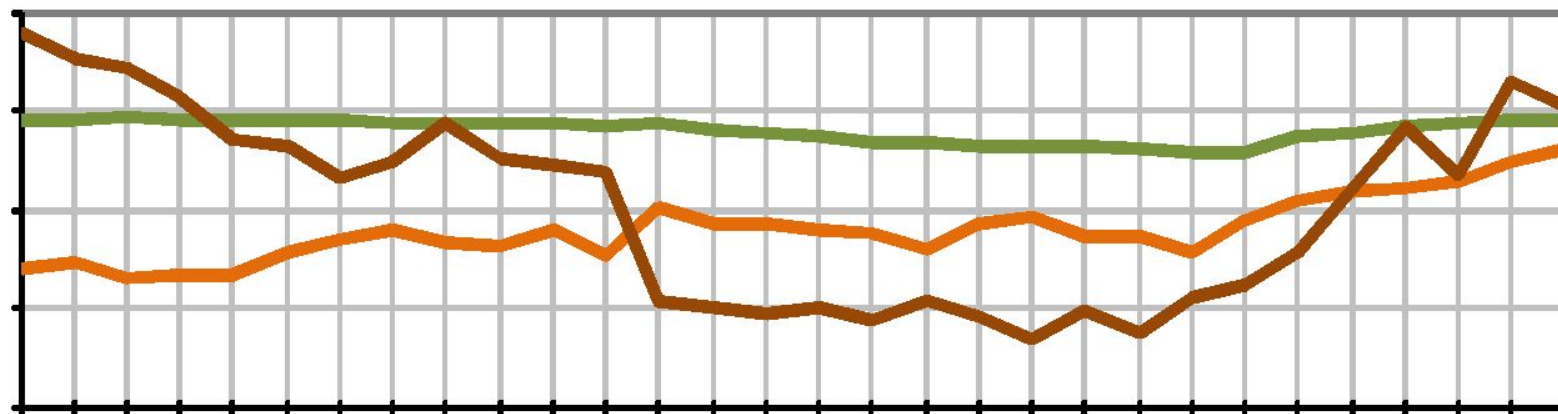
в их числе

- 73,1 млн.человек, или 94,7% рабочей силы (экономически активного населения) были заняты в экономике;
- 4,1 млн.человек (5,3%) не имели занятия;
- в государственных учреждениях службы занятости населения зарегистрировано в качестве безработных 0,9 млн.человек.

**Июль 2016 года**

# ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Динамика численности работников по отраслям в 2015 году по сравнению с 2014 г.  
Динамика численности рабочих в организациях 2016г.



# Теория поколений

## Нейл Хоув и Вильям Штраус

ПОКОЛЕНИЕ	АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ НАЗВАНИЯ	ГОДЫ РОЖДЕНИЯ
G.I.	"Величайшее поколение", "поколение Победителей", "поколение Героев"	1900-1923
Молчаливое поколение (Silent generation)	"Разбитое поколение", "Потерянное поколение"	1923-1943
Бэйби-Бумеры (Baby Boomers)	"Бумеры", "поколение демографического взрыва"	1943-1963
X	"Неизвестное поколение", "13-е поколение", "поколение с ключом на шее" (latch-key kids)	1963-1983
Y (generation why?)	"поколение Сети", "поколение Миллениум", "Нулевые", "поколение Next", "Эхо Бумеры"	1983-2003
Z	"Цифровое поколение", "поколение XD" (Digital children of generation X)	2003 +

# **Численность иностранных трудоустроенных мигрантов**

**численность иностранных граждан,  
имевших действующее разрешение на  
работу, на конец II квартала 2016г.  
составила 174,3 тыс.человек.**

**ЧИСЛЕННОСТЬ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН,  
ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РОССИИ  
на конец II квартала 2016 года  
тыс.человек**

	<i>Имевших действующее разрешение на работу</i>	<i>Имевших действующий патент</i>
<b>Всего<sup>1)</sup></b>	<b>174,3</b>	<b>1486,7</b>
из них из: государств-участников СНГ	30,1	1485,8
из них:		
Азербайджан	2,3	42,9
Армения	1,5	0,1
Казахстан	0,2	0,2
Киргизия	1,8	5,7
Республика Молдова	1,2	62,4
Таджикистан	9,8	366,2
Туркмения	0,4	-
Узбекистан	9,2	818,5
Украина	3,7	189,8
стран дальнего зарубежья	143,9	-
из них:		
Китай	47,6	-
Корея (КНДР)	31,5	-
Турция	17,7	-
<i>1) Включая лиц без гражданства; без трудящихся-мигрантов из Республики Беларусь.</i>		

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН, ИМЕВШИХ ДЕЙСТВУЮЩЕЕ РАЗРЕШЕНИЕ НА РАБОТУ, ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ГРУППАМ

	На конец II квартала 2016г.
<b>Всего</b> тыс. человек	<b>174,3</b>
в том числе:	
руководители учреждений, организаций и предприятий и их структурных подразделений (служб)	24,1
специалисты в области естественных и инженерных наук	14,9
специалисты среднего уровня квалификации физических и инженерных направлений деятельности	4,1
средний персонал в области финансово-экономической, административной и социальной деятельности	3,9
работники сферы индивидуальных услуг и защиты граждан и собственности	3,6
продавцы, демонстраторы товаров, натурщики и демонстраторы одежды	1,0
квалифицированные работники товарного сельскохозяйственного производства, лесного, охотничьего хозяйств, рыбоводства и рыболовства, имеющие рыночную ориентацию	4,5
рабочие, занятые на горных, горно-капитальных и на строительно-монтажных и ремонтно-строительных работах	42,6
рабочие металлообрабатывающей и машиностроительной промышленности	4,7
другие профессии квалифицированных рабочих промышленных предприятий	10,6
операторы, аппаратчики и машинисты промышленных установок	2,3
операторы, аппаратчики, машинисты промышленного оборудования и сборщики изделий	6,7
водители и машинисты подвижного оборудования	3,0
неквалифицированные рабочие, общие для всех отраслей экономики	9,8
иные профессионально-квалификационные группы	38,6



**ФРИЛАНСЕРЫ**

**УДАЛЕННЫЕ РАБОТНИКИ**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА

- Цель управления персоналом
- Субъект управления персоналом
- Объект управления персоналом
- Способы воздействия (методы управления персоналом)
- Функции управления персоналом

# Человеческие ресурсы (капитал)

Эрик Флэмхольц (1960 г.)  
Теодор Шульц (1979 г.)  
Гэрри Беккер (1992 г.)  
Том Стюарт

Анализ человеческих ресурсов  
(начало 1960-х гг.)

Управление человеческим  
капиталом (1979 г.)

Управление интеллектуальным  
капиталом (1970 г.)

Человеческий капитал - имеющийся у каждого  
работника запас знаний, навыков, мотиваций,  
состояний

Чем больше инвестиции в человеческий капитал  
организации тем эффективнее и результативнее  
ее развитие

# Теория человеческого капитала



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА

<b>Уровень управления</b>	<b>Субъект управления</b>	<b>Направление деятельности</b>
<b>Высший</b>	Руководство организации (Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и т.д.)	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
<b>Средний – функциональный</b>	Службы управления персоналом (отдел кадров, учебный центр, группа психологов и др.)	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работы с персоналом.
<b>Нижний</b>	Руководители структурных подразделений.	Оперативная работа с персоналом

# СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ



# Принципы управления персоналом

**П**оследовательность

**Е**диноначалие

**Р**ациональность

**С**истемность

**О**бъективность

**Н**еобходимость

**А**ктивность

**Л**огичность

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМА

<b>Направления деятельности традиционного отдела кадров</b>	<b>Направления деятельности службы управления персоналом</b>	<b>Направления деятельности многофункциональных служб управления персоналом</b>
<p>1. Документирование работы с кадрами</p> <p>2. Учет кадров</p> <p>3. Подбор и расстановка кадров</p>	<p>1. Документирование работы с кадрами</p> <p>2. Учет кадров</p> <p>3. Подбор и расстановка кадров</p> <p>4. Оценка и аттестация работников</p> <p>5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала</p> <p>6. Работа с кадровым резервом</p>	<p>1. Документирование работы с кадрами</p> <p>2. Учет кадров</p> <p>3. Подбор и расстановка кадров</p> <p>4. Оценка и аттестация работников</p> <p>5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала</p> <p>6. Работа с кадровым резервом</p> <p>7. Прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в персонале</p> <p>8. Управление профессиональной структурой и составом кадров</p> <p>9. Управление адаптацией персонала</p> <p>10. Управление карьерой работников</p> <p>11. Управление мотивацией трудовой деятельности</p> <p>12. Управление качеством профессиональной деятельности</p> <p>13. Управление социальным развитием организации</p> <p>14. Управление поведением персонала в текущей производственной деятельности</p> <p>15. Регулирование морально-психологического климата, управление конфликтами</p> <p>16. Организация труда, охрана труда, условия труда</p> <p>17. Контакты с внешними учреждениями</p>



# Колесо HR-практик П. Мак Лаган



# МОДЕЛЬ Д. Салливэна «ПЯТЬ УРОВНЕЙ ВКЛАДА HR»



# Персонал

совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма (контрактом, трудовым договором), обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации

# Классификация персонала



# Управление составом сотрудников

**Цель:** поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне

**Структура персонала:** Гендерная, возрастная, образовательная, по стажу работы, ролевая

**Количественные показатели:** списочная численность, явочная численность, среднесписочная численность

## Показатели движения кадров

- коэффициент текучести (по категориям персонала)
- коэффициент оборота по приему
- коэффициент оборота по увольнению
- коэффициент постоянства кадров за определенный период - отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности

# Гендерная структура персонала

<b>1. Мужчина эффективнее женщины как в управлении, так и в исполнительской деятельности</b>	<p>более логичное и дисциплинированное мышление, строит деловые отношения на основе объективных критериев (полезности, сотрудничества, необходимости), а женщина — на основе субъективных критериев (симпатии, интуиции, настроения);</p> <p>более высокая стрессоустойчивость, способен сохранять самообладание и принимать решения в напряженных, неопределенных и опасных ситуациях;</p> <p>большая эмоциональная и физическая выносливость, может более длительное время эффективно работать;</p> <p>значительно больше времени, которое он может посвятить работе и карьере, поскольку не отвлекается на длительный срок в связи с материнством и семейными обязанностями</p>
<b>2. Женщина эффективнее мужчины</b>	<p>женщина может стать эффективнее мужчины, если она в своей работе сможет развить и использовать сугубо женские качества: интуицию; способность к изощренной политике в деловых отношениях; женское обаяние; умение тонко подстраиваться в коммуникативных взаимодействиях</p>
<b>3. Мужчина и женщина одинаково эффективны в профессиональной деятельности, но имеют разный деловой стиль</b>	<p>Мужчина в своей работе больше направлен на предметно-содержательные аспекты труда, конкуренцию на рынке, а также на получение прибыли</p> <p>Женщина предпочитает межличностное общение и социально-психологические стороны работы (организацию позитивной атмосферы в коллективе, построение корпоративной культуры в организации, разработку средств поддержки и развития персонала)</p>
<b>4. Половая принадлежность работника не имеет никакого влияния на эффективность труда</b>	<p>главное, чтобы работник обладал профессиональными знаниями, опытом, дисциплинированностью и преданностью компании</p>

# Возрастная структура персонала

<b>Вид деятельности</b>	<b>Более эффективные группы</b>	<b>Средние</b>	<b>Менее эффективные группы</b>
<b>Выполнение задач, требующих высокой интеллектуальной работоспособности</b>	Молодые мужчины	Женщины и мужчины в возрасте	Молодые женщины
<b>Решение коммуникативных задач, грамотность</b>	Молодые мужчины и женщины	Женщины в возрасте	Мужчины в возрасте
<b>Работа с информацией, широта кругозора</b>	Мужчины в возрасте	Молодые мужчины Женщины в возрасте	Молодые женщины
<b>Решение задач подсчета, работа с цифрами</b>	Молодые мужчины и женщины в возрасте		Молодые женщины и мужчины в возрасте

## РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

<p>работа по содержанию</p>	<p>разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей</p>	<p><i>аналитик</i> <i>генератор идей</i> <i>эрудит</i>  <i>Критик</i>  <i>Разработчик</i></p>	<p>человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов; человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим и инновационным потенциалом; человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения; человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.</p>
<p>организация групповой работы</p>	<p>Формирование процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, распределение ролей в группе</p>	<p><i>организатор</i>  <i>координатор</i>  <i>контролер</i>  <i>тренер</i></p>	<p>человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям; человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором); человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов; человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.</p>
<p>создание благоприятной атмосферы в группе</p>	<p>анализ состояния отношений в группе</p>	<p><i>Эмоциональный лидер</i> <i>диагност</i>  <i>интегратор</i></p>	<p>человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения; человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам; человек, способный спланировать группу для решения отдельных задач, целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы</p>



# Количественные показатели персонала

*Списочная численность работников* организации - это численность работников списочного состава (принятого на работу с трудовой книжкой и состоящего в основном штате организации ) на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

*Явочная численность* - это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки).

*Среднесписочная численность* - это суммарная численность за определенный отрезок времени как основного персонала, состоящего в штате, так и всех других лиц, работающих в организации на условиях совместительства или выполняющих для нее какую-либо работу по надлежаще оформленным трудовым соглашениям, договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера.

Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3(12).

# Расчет текучести кадров

$$T_{\text{пер}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100$$

# Профессиограмма

ранговый список профессионально-значимых и личностных качеств сотрудника, необходимых для его эффективной работы (в данной должности).

# КОМПЕТЕНЦИЯ

Ряд схем или моделей поведения, которые нужны работнику для выполнения задачи или функции на должном уровне (Ч. Вудраф. Центры развития и оценки: определение и оценка компетенций. - М.: Гиппо, 2005)

- Кластеры поведения личности, которые конкретны, наблюдаемы и верифицируемы при оценке ( Assessing leadership dimensions, styles and organizational context. Journal of Managerial Dulewicz, V., Higgs, M.J. // Psychology, Vol. 20 No.2, 2005 )
- Характеристики поведения, включающие знания, навыки и тип мышления, которые в определённом сочетании или по отдельности приводят к эффективной профессиональной деятельности (Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers. David D. Dubois, William J. Rothwell// Davies-Black, 2004)
- Стандарты поведения сотрудника, способность действовать в соответствии с требованиями должности (NVQ, Профессиональные стандарты Великобритании)

**Компетенции - это характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции, измеримы через наблюдаемое поведение и определены таким образом, чтобы можно было установить на их основе значимые различия между плохими, посредственными и лучшими исполнителями. (Руководство по компетенциям /Стив Уиддет, Сара Холлифорд. – М.: Гиппо, 2008.)**

<b>Компетенции</b>	<b>Профессионально важные качества (ПВК)</b>
Качества, важные для определённой должности в конкретной компании	Качества, важные для определённой профессии вообще, безотносительно компании, в которой работает человек
<b>Компетенции</b>	<b>Компетентность</b>
Качества, говорящие о способности отвечать требованиям должности/подразделения/компании, проявляются в производственном поведении. Зависят от личностных свойств (soft skills)	Качества, относящиеся к знаниям, опыту и квалификации человека безотносительно возможных форм производственного поведения Не зависят от личностных свойств (hard skills)

# Модель компетенций

полный набор характеристик,  
позволяющий человеку успешно  
выполнять функции, соответствующие  
его должности

# Пирамида компетенций в КОМПАНИИ



# Пример: Корпоративная модель компетенций

- **Fellowship** - разделять общие интересы, передавать свой опыт, быть увлеченными одним делом.
- **Authenticity** - быть самим собой, быть искренним, надежным, открытым и поступать гуманно.
- **Mastery** - быть экспертом в своей области, обладая всеми необходимыми для этого умениями и навыками.
- **Improvisation** - развивать и улучшать свою область деятельности, гибко реагируя на ситуацию.
- **Localability** - знать региональные рынки и своих клиентов и использовать локальные стратегии на глобальном уровне.
- **Intrapreneurship** - применять в работе новые подходы, не ожидая, пока это станет необходимостью.
- **Aiming high** - быть среди тех, кто меняет этот мир и делает его лучше. Действовать в соответствии с глобальной целью – стать лидером рынка информационной безопасности.



# Стандартная модель компетенций для менеджеров среднего звена в России

## Модель "20 граней"

Управленческие навыки		Мотивация	
Планирование и организация Управление людьми Развитие подчиненных Лидерство		Инициативность Ориентация на качество Нацеленность на результат Саморазвитие	
Навыки принятия решений	Индивидуальные черты	Межличностные навыки	
Анализ проблем Сбор информации Коммерческое мышление Системность мышления	Стрессоустойчивость Адаптивность Ответственность Позитивное мышление	Межличностное понимание Работа в команде Убедительная коммуникация Построение взаимоотношений	

# Пример описания компетенции

## **Аналитическое мышление**

### **Уровень С**

Собирает информацию из ряда источников и под разным углом. Быстро усваивает информацию, выделяя ключевые вопросы. Устанавливает множественные связи между элементами ситуации. Предвидит потенциальные проблемы, заложенные в альтернативных программах действий.

#### **Положительные поведенческие индикаторы**

- Эффективно собирает существенную и достоверную информацию из множества разнообразных источников.
- Быстро усваивает большие объемы информации.
- Отличает существенную информацию от несущественной, выделяет в ней отдельные темы и тенденции.
- Понимает взаимодействие различных факторов ситуации
- На основе собранной информации делает логические выводы
- Продумывает и учитывает ряд альтернативных вариантов разрешения ситуации
- Предвидит потенциальные проблемы, заложенные в альтернативных программах действий.

#### **Отрицательные поведенческие индикаторы**

- Использует только легко доступные данные, полагается на домыслы и впечатления.
- Теряется под наплывом большого объема данных.
- Погрязает в деталях, впадает в «аналитический паралич»
- Видит только простые причинно-следственные связи.
- Делает нелогичные выводы, вследствие ошибок в анализе или исходя из предположений.
- Быстро склоняется к единственному решению, не учитывая альтернатив.
- Фокусируется только на преимуществах одного варианта действий.

# **Профессиональные стандарты**

**Создание Национальной  
системы компетенций и  
квалификаций (НСКК)**

# Федеральный закон от 3 декабря 2012 года № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1

## Федерального закона «О техническом регулировании»

- **Квалификация работника** – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.
- **Профессиональный стандарт** – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Порядок разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2012 года № 2204-р

# Профессиональные стандарты

## Область профессиональной деятельности: связь, информационные и коммуникационные технологии:

- Специалист по информационным ресурсам
- Менеджер по информационным технологиям
- Режиссер средств массовой информации
- Специалист по дизайну графических и пользовательских интерфейсов
- Системный администратор информационно-коммуникационных систем
- Специалист по администрированию сетевых устройств информационно-коммуникационных систем
- Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем

# Макет профессионального стандарта

- Общие сведения
- Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)
- Характеристика обобщений трудовых функций
- Сведения об организации – разработчике профессионального стандарта

# Сферы применения профессиональных стандартов

## РАБОТОДАТЕЛИ

- ✓ достижение высоких экономических результатов за счет повышения эффективности деятельности
- ✓ стандартизация требований к работникам
- ✓ разработка корпоративных моделей компетенций
- ✓ выбор критериев для отбора и подбора персонала
- ✓ разработка механизмов оценки (соответствие требованиям ПС), аттестации и сертификации работников
- ✓ унификация требований к профессиональной деятельности работников (в различных подразделениях, регионах)
- ✓ разработка программ для повышения квалификации и профессионального развития сотрудников
- ✓ развитие мотивации работников к самосовершенствованию

## РАБОТНИКИ

- ✓ повышение собственной квалификации и мобильности
- ✓ повышение конкурентоспособности на рынке труда

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

## ГОСУДАРСТВО

- ✓ формирование политики в области занятости
- ✓ регулирование рынка труда
- ✓ эффективное управление госзаказом (определение целей, планирование объемов и профилей обучения) для системы профессионального образования

## СФЕРА ОБРАЗОВАНИЯ

- ✓ разработка образовательных стандартов на основе ПС
- ✓ разработка обучающих программ с учетом требований рынка труда
- ✓ оценка качества обучения в соответствии с требованиями работодателей (на основе ПС)
- ✓ оперативное обновление образовательных стандартов в соответствии с изменениями ПС

# Домашнее задание

1. Телеканал wbc. Режим доступа:

<http://wbc.com.ru> Кейсы HR

Пример: <http://wbc.com.ru>

/Programm/Kejsy\_HR/Svetlana\_Volxonskaya\_-\_Vi

2. Телеканал Успех. Режим доступа:

<http://uspeh-tv.ru/> Управление как искусство