



Как описать корпоративную культуру *или как хотя бы попробовать*

Алексей Бурба

www.burba.pro

1

Без спикера слайды
могут быть непонятны

2

В этой лекции я использовал
материалы моих друзей-коллег

Алексея Каптерева

www.kapterev.com

Виталия Градобоева

gradoboev.com

Оглавление

1. Зачем заниматься культурой
2. Что-то про ценности
3. Как описать культуру
4. Ошибки: что может пойти не так

Вводная

Зачем

Ценности

Культура

Ошибки



Алексей Бурба

КОНСУЛЬТАНТ

**9 лет в презента-
ционном консалтинге**

Среди клиентов

HeadHunter, Яндекс,
Mindbox, 2GIS, Gett,
Сбербанк, Лукойл, J&T
Bank, МШУ Сколково,
КРОК, Ingate, X5 Retail
Group, i-Media, Британ-
ская Высшая Школа
Дизайна, Eli Lilly, Merz
и другие компании

Соавтор книги
«Точка контакта:
презентация»
на русском
и английском

Соавтор «Стандарта
презентационных
навыков»
[www.presentation-
standard.com](http://www.presentation-
standard.com)



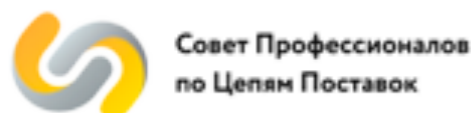
9 ЛЕТ



презентаций



в том числе о культуре компаний



Всегда рядом

Вводная

Зачем

Ценности

Культура

Ошибки

Что такое культура?



С одной стороны

Культура — это
то, что люди говорят
у кулера

Молва



С другой стороны

Культура ест стратегию на завтрак

Питер Друкер

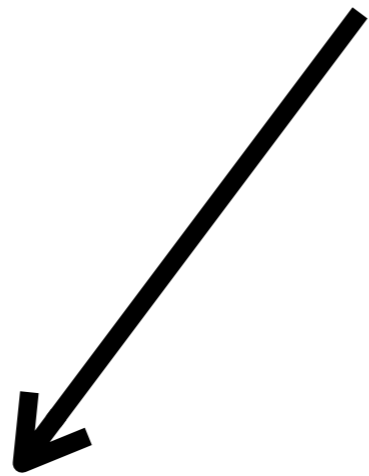
гуру менеджмента

Очевидный вопрос

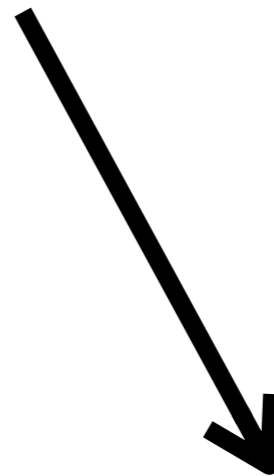
**Как «кулер»
может есть
стратегию?**

**А может быть
культура и есть
стратегия!**

Стратегия



Долгосрочная



Среднесрочная

Долгосрочная стратегия

Миссия

Ценности

Видение

Наша миссия — развиваться, чтобы
развивать мир. Созидать, чтобы гордиться
созданным. Мы создаем ресурсы для
будущего, обогащая мир для уверенного
движения к лучшему.

Наши ценности — честность,
эффективность и профессионализм

Наша миссия — развиваться, чтобы
развивать мир. Созидать, чтобы гордиться
созданным. Мы создаем ресурсы для
будущего, обогащая мир для уверенного
движения к лучшему.

Наши ценности — честность,
эффективность и профессионализм

**Миссия любой
компании**

Среднесрочная стратегия

Progress on Midterm Corporate Strategy 2018

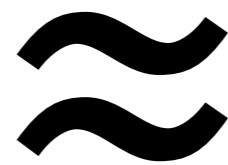
■ Achieving all financial targets

Financial Targets	Midterm Corporate Strategy 2018 Targets	Results
	FY 2018 net income: ¥300 billion	FY 2017: ¥560.2 billion (Business-related sector: ¥366.8 billion; Market-related sector: ¥193.8 billion) FY 2018: ¥600 billion (planned) (Business-related sector: ¥396.0 billion; Market-related sector: ¥197.0 billion)
	Circa FY 2020: Double-digit ROE	FY 2017: 10.9% FY 2018: 10.8% (planned)
	Progressive dividend scheme / Flexible dividend increases	FY 2016: ¥80 ; FY 2017: ¥110 FY 2018: ¥115 (planned)

■ Steady progress with framework objectives/ Accelerating initiatives toward further growth

Management Framework	Framework Objectives	Results
	A Achievement of an optimal business portfolio balance and visualization of the shift toward "managing" businesses	A-1. On-track to achieve optimal balance (end of FY 2018) A-2. Revising management authority from consolidated perspective; deepening consolidated management
	B Company-wide capital allocation toward growth	B-1. Development of business portfolio growth strategies B-2. Growth mechanisms and specific cases
	C Acceleration of portfolio re-profiling	C-1. Divestment of shale gas, thermal coal, nickel, etc. assets C-2. Increased Business-related sector earning level

**Корпоративная
культура**



**Долгосрочная
стратегия**

с некоторой натяжкой, но все же

Культура Facebook

по сути долгосрочная стратегия

Эта книга выдается каждому новому сотруднику

<http://v1.benbarry.com/project/facebooks-little-red-book>



It was built to
accomplish a social
mission—to make
the world more open
and connected.

**REMEMBER,
PEOPLE DON'T
USE FACEBOOK
BECAUSE THEY
LIKE US.**

**THEY USE IT
BECAUSE THEY
LIKE THEIR
FRIENDS.**



Greatness and com-
fort rarely coexist.



If we don't create the
thing that kills Facebook,
someone else will.

"Embracing change" isn't enough. It has to be so hardwired into who we are that even talking about it seems redundant. The internet is not a friendly place. Things that don't stay relevant don't even get the luxury of leaving ruins. They disappear.

ЕСЛИ НУЖНА ФОРМУЛИРОВКА

ЕСЛИ НУЖНА ФОРМУЛИРОВКА

Культура — это набор **ценностей**
и принципов, исходя из которых люди
действуют и **принимают решения**
на работе каждый день

ЕСЛИ НУЖНА ФОРМУЛИРОВКА

Культура — это набор **ценностей**
и принципов, исходя из которых люди
действуют и **принимают решения**
на работе каждый день

Именно согласно этим ценностям и
принципам, мы **нанимаем, поощряем**
и **увольняем** людей, чтобы они...

ЕСЛИ НУЖНА ФОРМУЛИРОВКА

Культура — это набор **ценностей**
и принципов, исходя из которых люди
действуют и **принимают решения** ←
на работе каждый день

Именно согласно этим ценностям и
принципам, мы **нанимаем, поощряем**
и **увольняем** людей, чтобы они...

ЕСЛИ НУЖНА ФОРМУЛИРОВКА

Культура — это ценности
и принципы, за которые
мы нанимаем, поощряем
и увольняем людей

Наличие в компании
эффективных мудаков —
это признак, что результаты
ценятся выше этичности*

Увольнение мудаков — признак,
что этичность один из ключевых
факторов культуры

*тут я имею ввиду в том числе и комфорт, спокойствие и благополучие сотрудников

Вводная

Зачем

Ценности

Культура

Ошибки

Зачем заниматься культурой?

1

**Культура
окупается**

Производительность в 2 раза больше

Comparative Annualized Stock Market Returns 1998-2015

- Fortune 100 Best
- Russell 3000
- Russell 1000

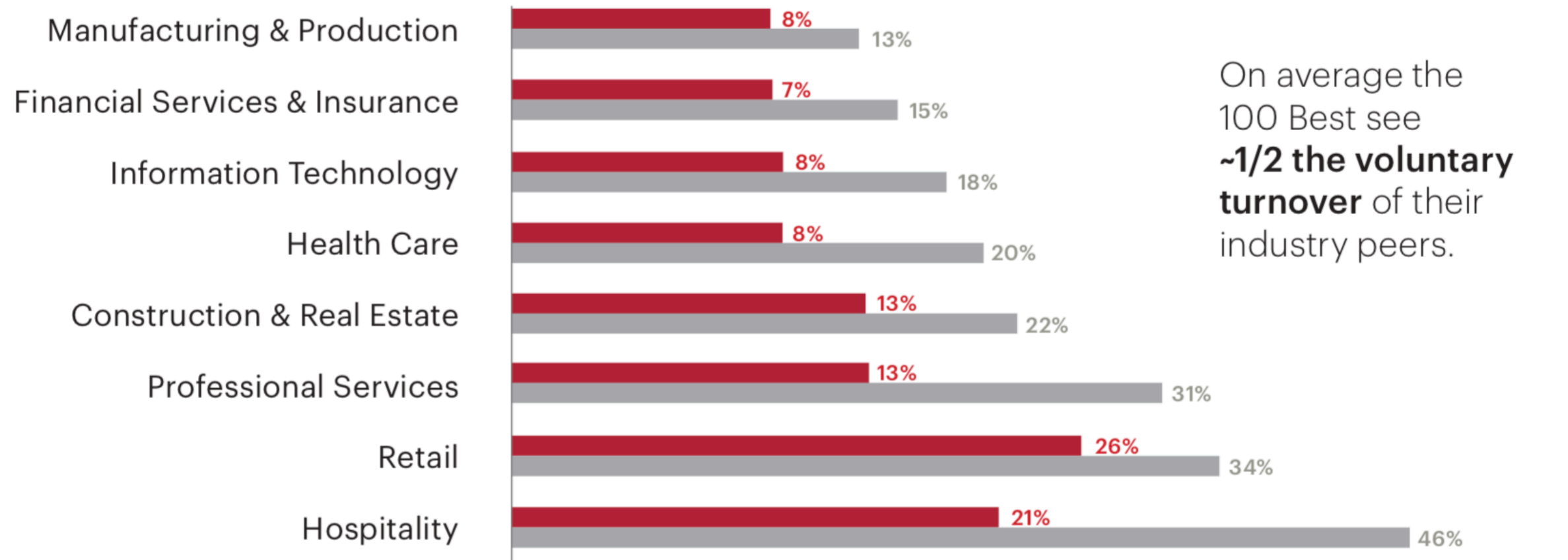
Source: FTSE Russell



Доходность акций в 3 раза больше



Текучка персонала на 50% ниже



Source: "100 Best" data provided by Great Place to Work® Institute, Inc. Comparative data provided by BLS. "100 Best" data includes PT & FT turnover; BLS data includes the same in addition to turnover for temp/contract workers.

Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence



Daniel R. Denison

<https://pdfs.semanticscholar.org/f73e/8d141ee7cbb8d8d27cfd676249399e795104.pdf>

2

**Легче принимать
решения**

Employee Handbook

Welcome	4
Getting to know our company	4
Employment basics	5
Employment contract types	5
Equal opportunity employment	5
Recruitment and selection process	6
Background checks	6
Referrals	7
Attendance	8
Workplace policies	8
Confidentiality and data protection	8
Harassment and violence	9
Workplace harassment	10
Workplace violence	10
Workplace safety and health	11
Preventative action	12
Emergency management	12
Smoking	12
Drug-free workplace	13
Employee Code of Conduct	14
Dress code	14
Cyber security and digital devices	14
Internet usage	15
Cell phone	15
Corporate email	16
Social media	16
Conflict of interest	17
Employee relationships	18
Fraternization	18
Employment of relatives	18
Workplace visitors	18
Solicitation and distribution	18
Compensation & development	20
Compensation status	20
Overtime	21
Payroll	21
Performance management	22

Во-первых,

How we expect managers to lead employees	22
Employee training and development	23
Benefits and perks	23
Employee health	24
Workers' compensation	24
Work from home	25
Remote working	25
Employee expenses	25
Company car	26
Parking	27
Company-issued equipment	27
Time	28
Working hours	28
Paid time off (PTO)	28
Holidays	29
Sick leave	30
Long-term illness	30
Bereavement leave	31
Jury duty and voting	31
Parental leave	31
Paternity and maternity leave	32
Leaving our company	32
Progressive discipline	33
Resignation	33
Tuition or relocation reimbursement	34
Forced resignation	34
Termination	34
References	35
Policy revision	35
Employee acknowledgement	36

людям банально лень читать/учить такое*

Hello and welcome! Thank you for joining [*Company name*], where we strive to [*state mission statement or values.*] We can't wait to see what you will achieve with us.

*Исключение: когда есть прямая мотивация на изучение, например, юристы учат законы, комплаенс-менеджеры знают комплаенс политику компании

Employee Handbook

4

How we expect managers to lead employees
Employee training and development

22
23

Benefits and perks

23

Welcome

Getting to know our company

24

Employment basics

24

Employment contract types

25

Equal opportunity employment

25

Recruitment and selection process

25

Background checks

26

Referrals

27

Attendance

27

Workplace policies

28

Confidentiality and data protection

28

Harassment and violence

28

Workplace harassment

29

Workplace violence

30

Workplace safety and health

30

Preventative action

31

Emergency management

31

Smoking

31

Drug-free workplace

32

Employee Code of Conduct

32

Dress code

33

Cyber security and digital devices

33

Internet usage

34

Cell phone

34

Corporate email

34

Social media

34

Conflict of interest

35

Employee relationships

35

Fraternization

35

Employment of relatives

36

Workplace visitors

Solicitation and distribution

Compensation & development

Compensation status

Overtime

21

Payroll

21

Performance management

22

Во-первых,

талмуды правил **не** работают

людям банально лень читать/учить такое*

ame], where we strive to [state

MISSION STATEMENT OR VALUES.] We can't wait to see what you will achieve with us.

*Исключение: когда есть прямая мотивация на изучение, например, юристы учат законы, комплаенс-менеджеры знают комплаенс политику компании

**Во-вторых, даже,
если прочитали, то**

**люди всегда ищут
лазейки в системе
правил, если они
их искренне* не
поддерживают**

*правила не соответствуют их ценностям

Из книги www.amazon.com/How-Why-Anything-Means-Everything/dp/1118106377

Дов Сейдман

эксперт по бизнес-этике и поведению

Из книги www.amazon.com/How-Why-Anything-Means-Everything/dp/1118106377

Человек, разделяющий ценности
компании с меньшей вероятностью
предаст эти ценности.

Дов Сейдман

эксперт по бизнес-этике и поведению

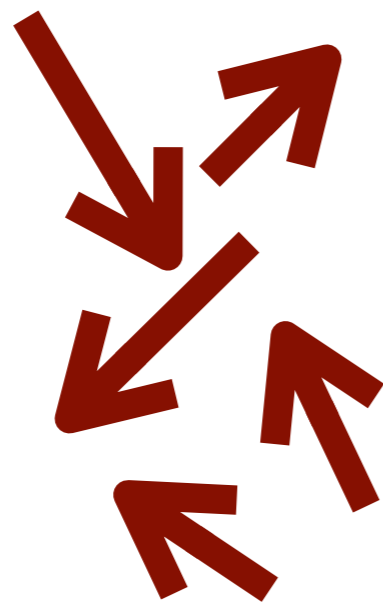
Из книги www.amazon.com/How-Why-Anything-Means-Everything/dp/1118106377

Человек, разделяющий ценности компании с меньшей вероятностью предаст эти ценности.

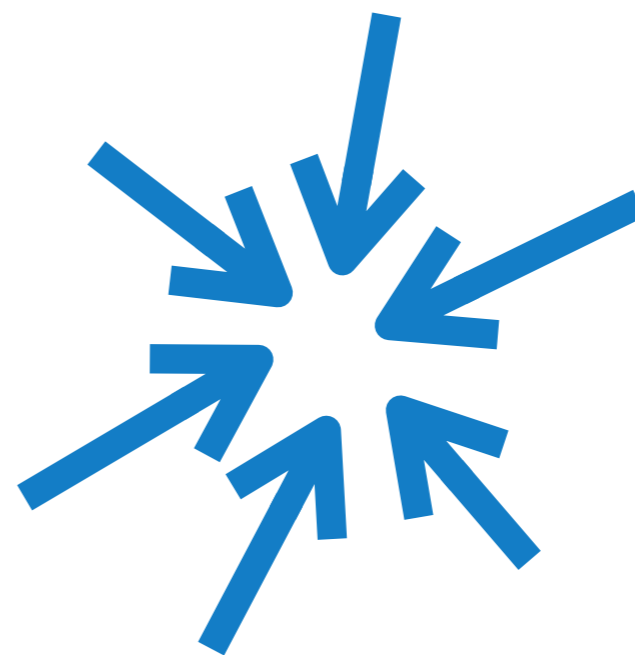
Чтобы сделать это — надо не только нарушить политику компании, надо **предать себя**

Дов Сейдман

эксперт по бизнес-этике и поведению

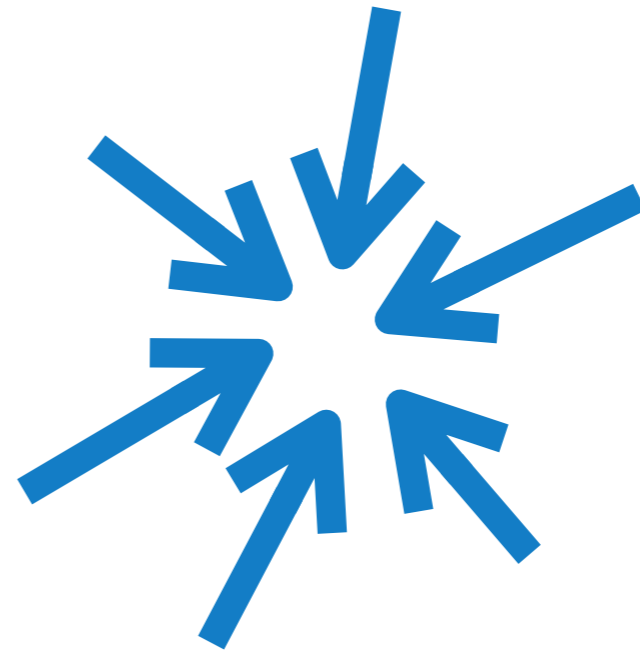
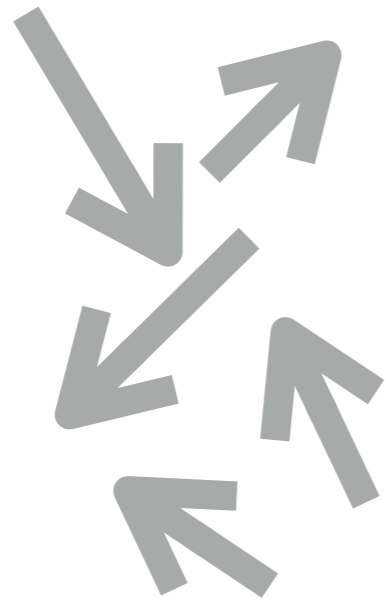


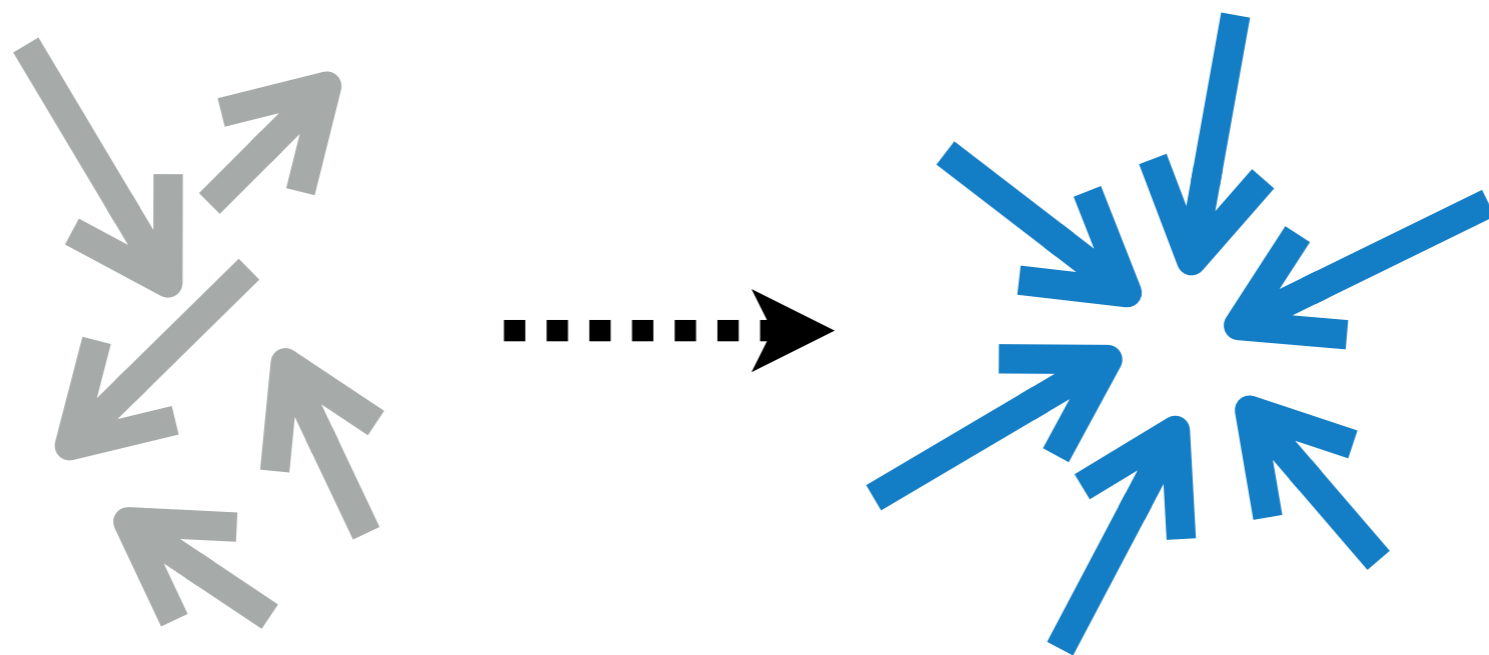
Кто в лес, кто по дрова



Где все заодно

**В какой компании
вы хотите быть?**





Для этого вам придётся
ГОВОРИТЬ про культуру

Человек не может не коммуницировать

Любое поведение — это
своего рода коммуникация.
Т.к. поведение не имеет
антагонистичного

состояния (вы не можете
себя «не вести»), поэтому
нет возможности не
коммуницировать.

Пол Вацлавик

основатель теории коммуникации



Если вы не говорите
про ценности и принципы,
то люди **сформулируют их
сами** для себя. У кулера.



Не факт, что это
вам понравится

Culture Deck

Самая важная презентация в вашей жизни

**Если появились
вопросы, задайте
их мне сейчас**

**Что случится,
если я **не подхожу**
под те ценности,
что другие
описали**

А не уволят ли меня сразу,
как напишут эту Culture Deck?

Никто и ничего не будет делать с вами

1. Если с вами хотят работать
2. Вы хорошо делаете своё дело
3. То почему вас надо увольнять?

Если ценности с вами слабо резонируют, то, возможно, вам придется делать что-то через силу чаще, чем другим. Может быть вы просто будете чувствовать себя не в своей тарелке.

Возможно окружение повлияет на вас и вы изменитесь. Если пробыть в окружении полгода и более, то изменения скорей всего случатся.

Но даже если нет — вас будут всегда рады видеть в компании, пока люди с вами хотят работать и вы делаете свое дело хорошо

Ещё раз —
никто и ничего не будет делать с вами

**Зачем человеку,
который всем
доволен,
заниматься
культурой?**



НЕ - ЗА - ЧЕМ

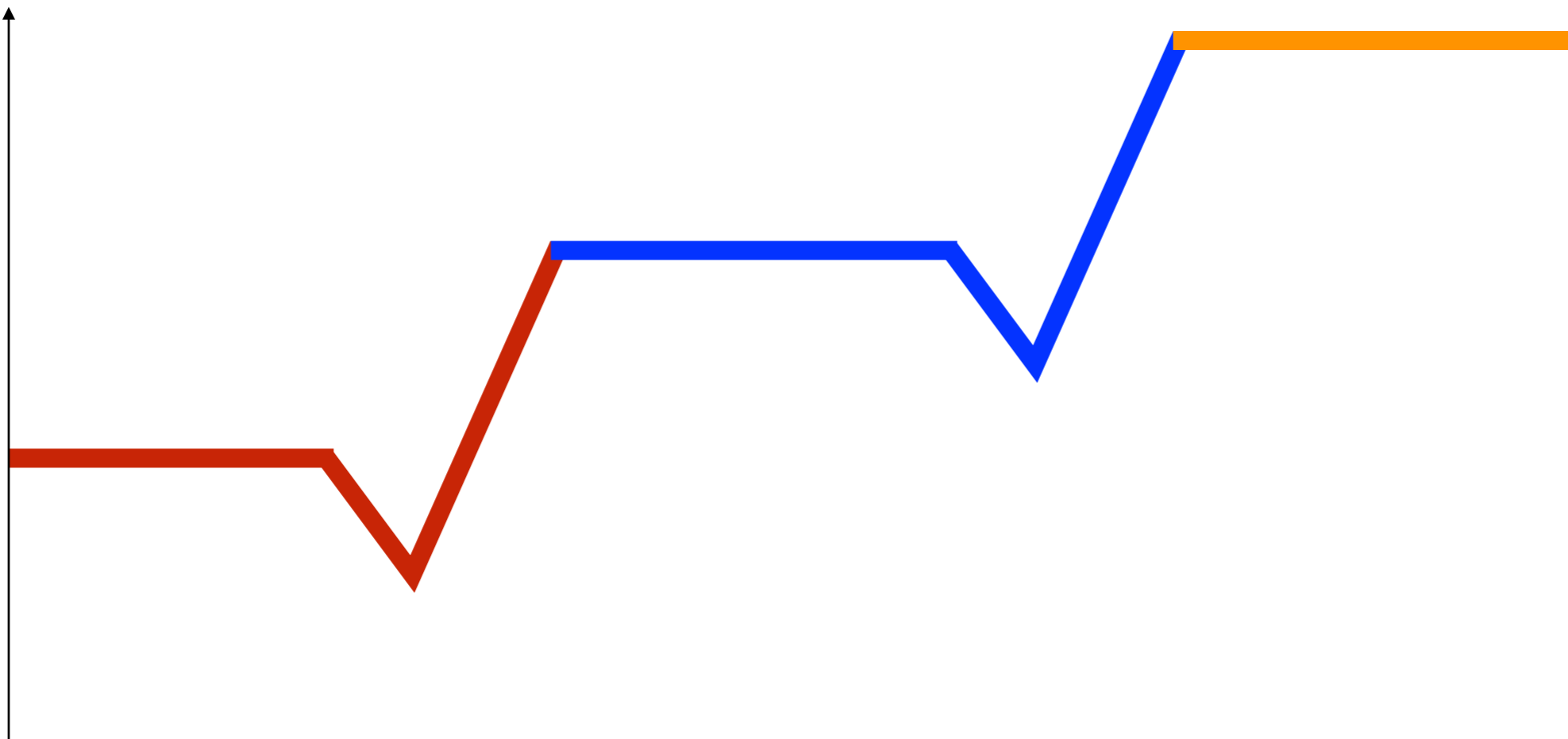
разве что...

Разве что, вы хотите это **сохранить**

Ценности

по спиральной динамике

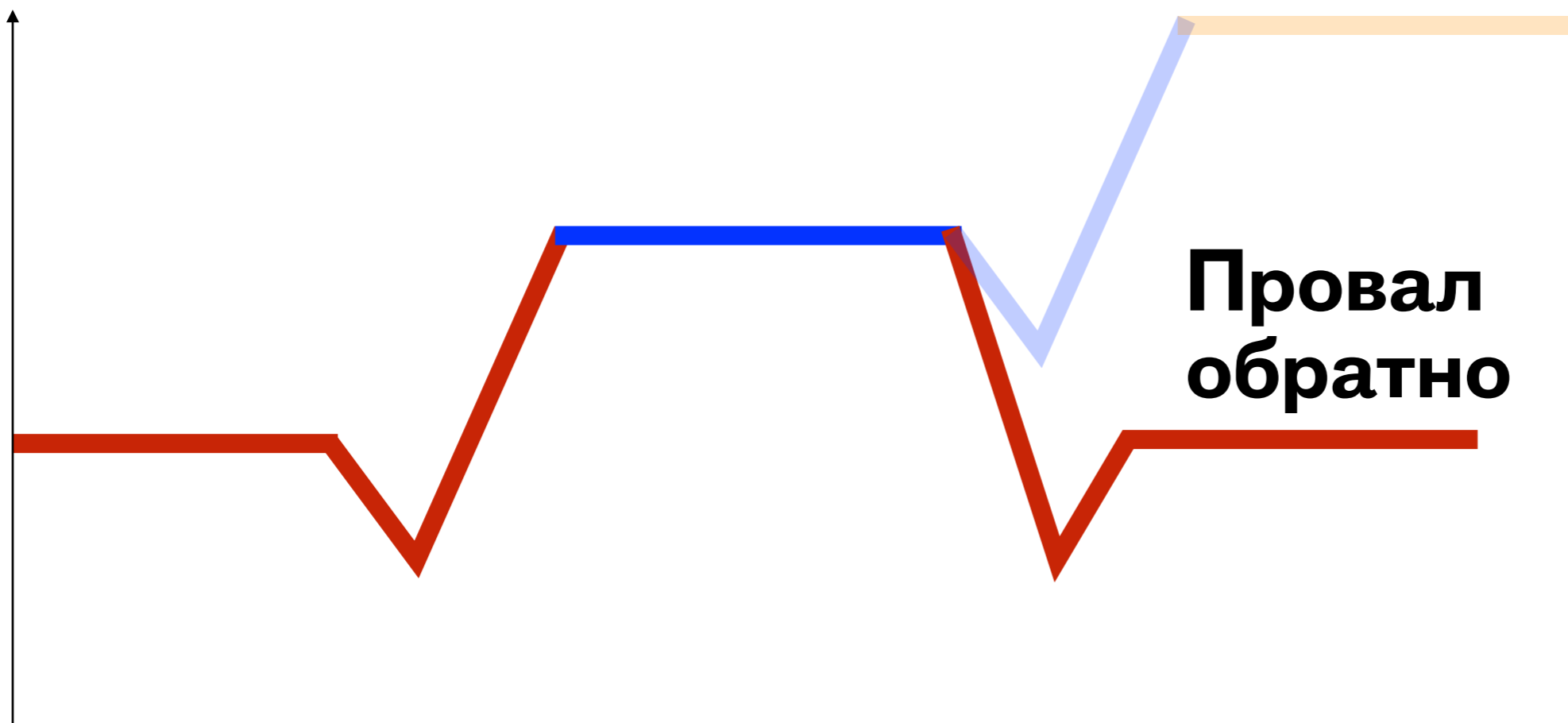
Мы здесь и нам
тут нравится



В моменты **сильных кризисов часто происходит откат на предыдущий уровень ценностей**

Ценности

по спиральной динамике



Что делают в кризис разные уровни СД

перед тем, как
свалится на
уровень ниже

- ◆ Свернуться и умереть
- ◆ Больше ритуалов и амулетов
- ◆ Война на уничтожение
- ◆ Крестовый поход
- ◆ Взятки, шантаж, манипуляции
- ◆ Политкорректность
- ◆ Бесконечный анализ

Кризисами могут быть

1. Сложные проекты

неизвестный продукт клиента, не изученные ранее инструменты, большие ставки на кону (репутация вас самих, например), очень-очень мало времени, очень-очень дотошный клиент

2. Новые для вас функции

Вы работали один, как вдруг под ваше лидерство отрядили 10 человек

3. Новые люди

которые вдруг все делают по другому, игнорируют то, чем вы руководствуетесь (и окружающие) и т.д. Они может быть и приняли ваши подходы и принципы, но где они эти принципы?

4. Обстоятельства

отрасль резко просела или 10 ведущих клиентов ушли — начинается сумасшедшая активность «все на баррикады», либо фанатичная «закрутка гаек» с кучей ограничений и новых правил



**Если ничего не было записано —
вы незаметно для себя начнете**

ПЛЫТЬ НАЗАД

Зачем ещё
заниматься
культурой?

Разве что, вы хотите **стать лучше**

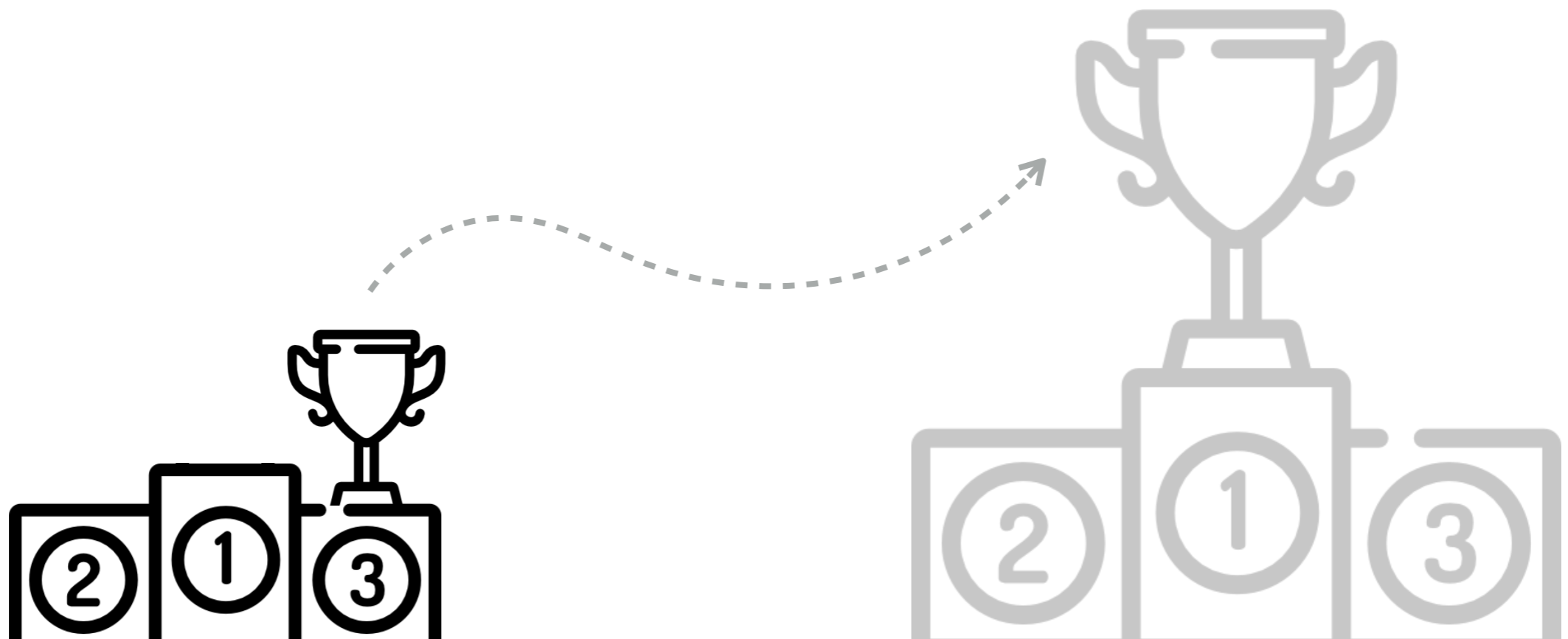
Мы стремимся
к совершенству

Наша культура такая, чтобы
помогать нам в этом

**Вам должно быть
страшно от того,
как неэффективно
вы делали вещи год
назад**

Илон Маск
SpaceX CEO

Описывайте культуру
не только, как эталон
кто вы есть сейчас,
но и **какими вы хотите**
стать



Описанную культуру
можно обсуждать —
а значит она может
эволюционировать

Рид Хастингс

Netflix CEO

Описанную культуру
можно обсуждать —
ВЫ МОЖЕТЕ
ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ

Рид Хастингс

Netflix CEO

Вводная

Зачем

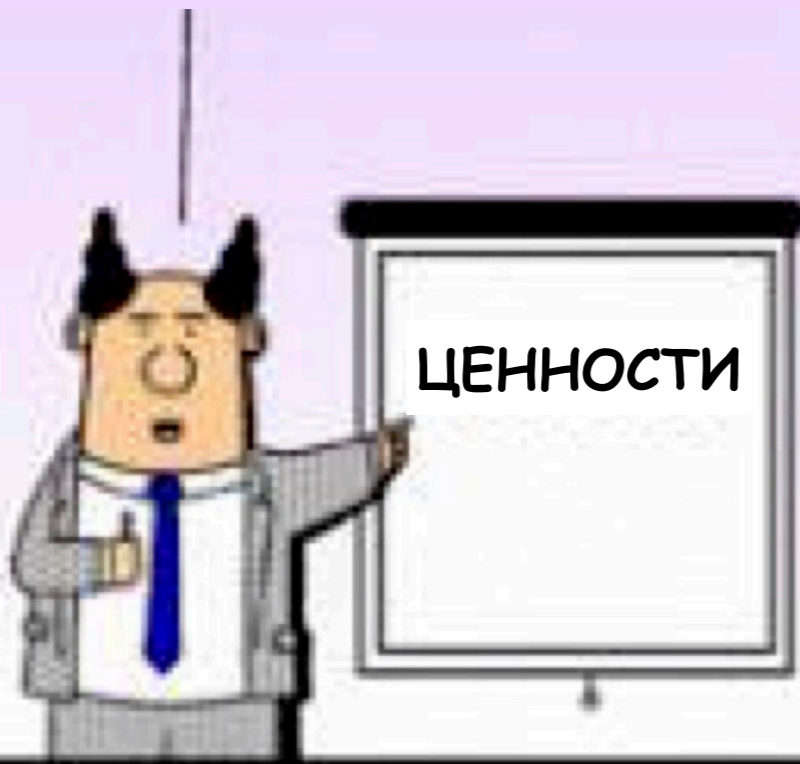
Ценности

Культура

Ошибки

Что-то про ценности

Кто-нибудь,
дайте определение
«ценностей»?



Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com

Ценности — это
тип эмоциональной
иллюзии, свойственной
детям, идиотам
и не-инженерам





Каспер Трейбц



**Кто такой
«психологически
зрелый человек»?**

Карл Грейвз



Don Beck



Kris Kovacs

Серия Advanced Management Institute



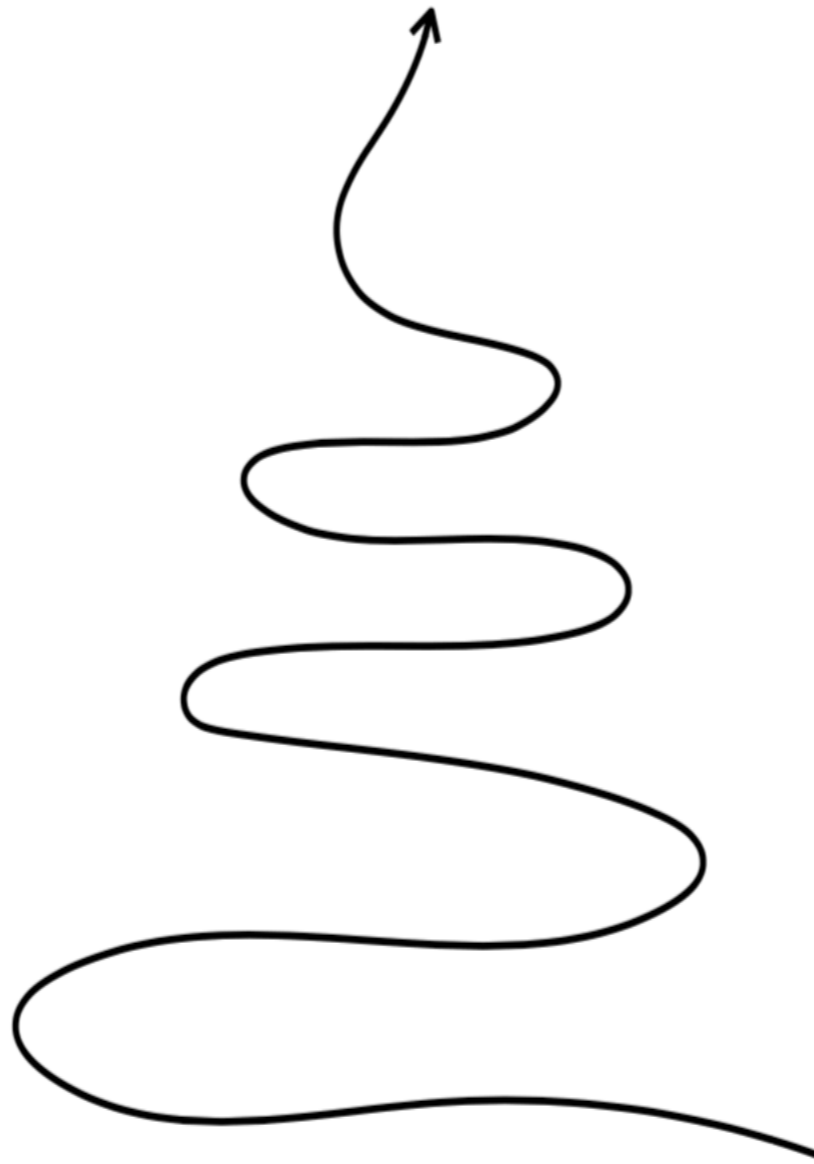
Дон Бак и Крис Кован

Спиральная динамика



управляя ценностями, лидерством
и изменениями в XXI веке

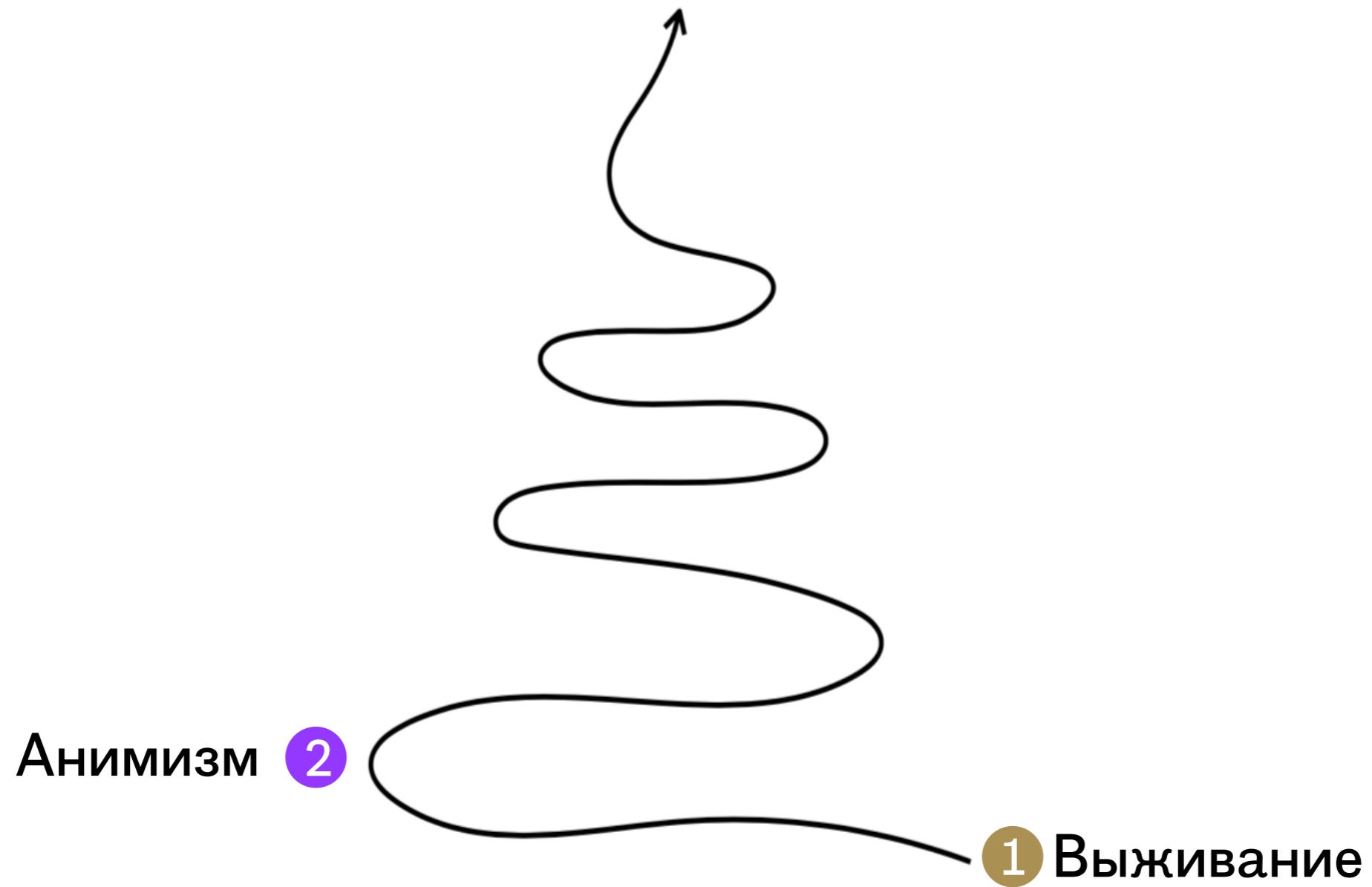
Эволюция ценностей



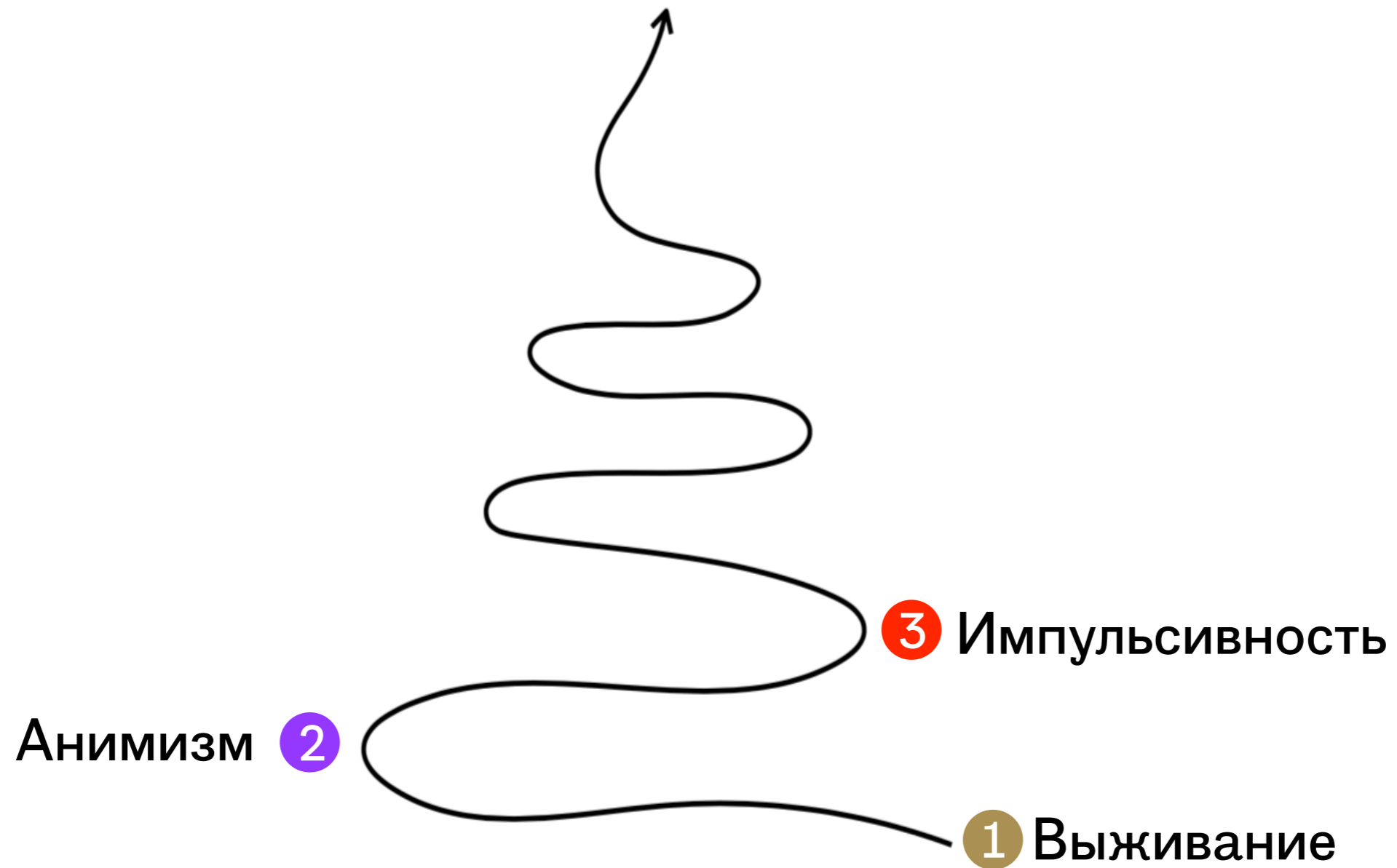
Эволюция ценностей



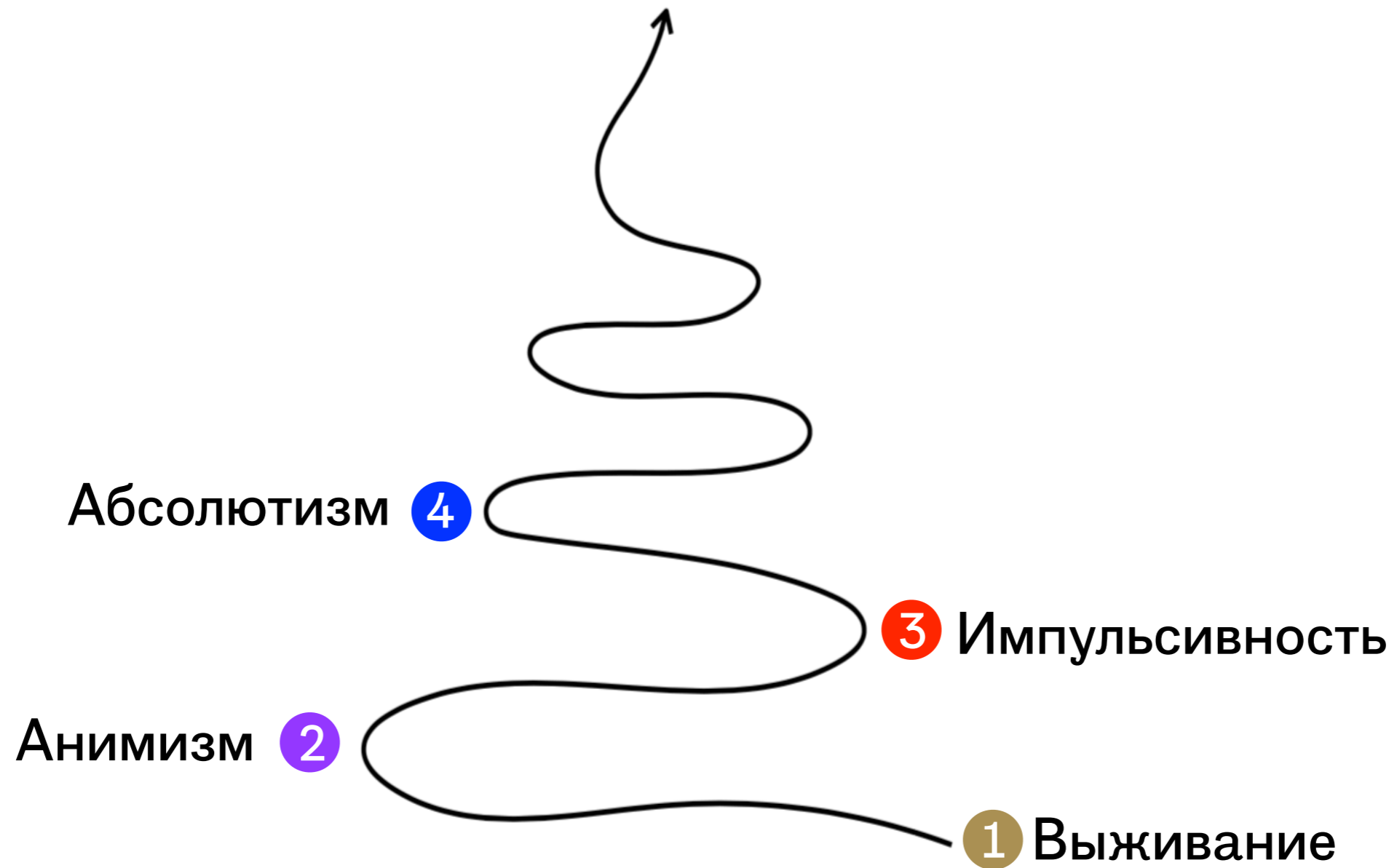
Эволюция ценностей



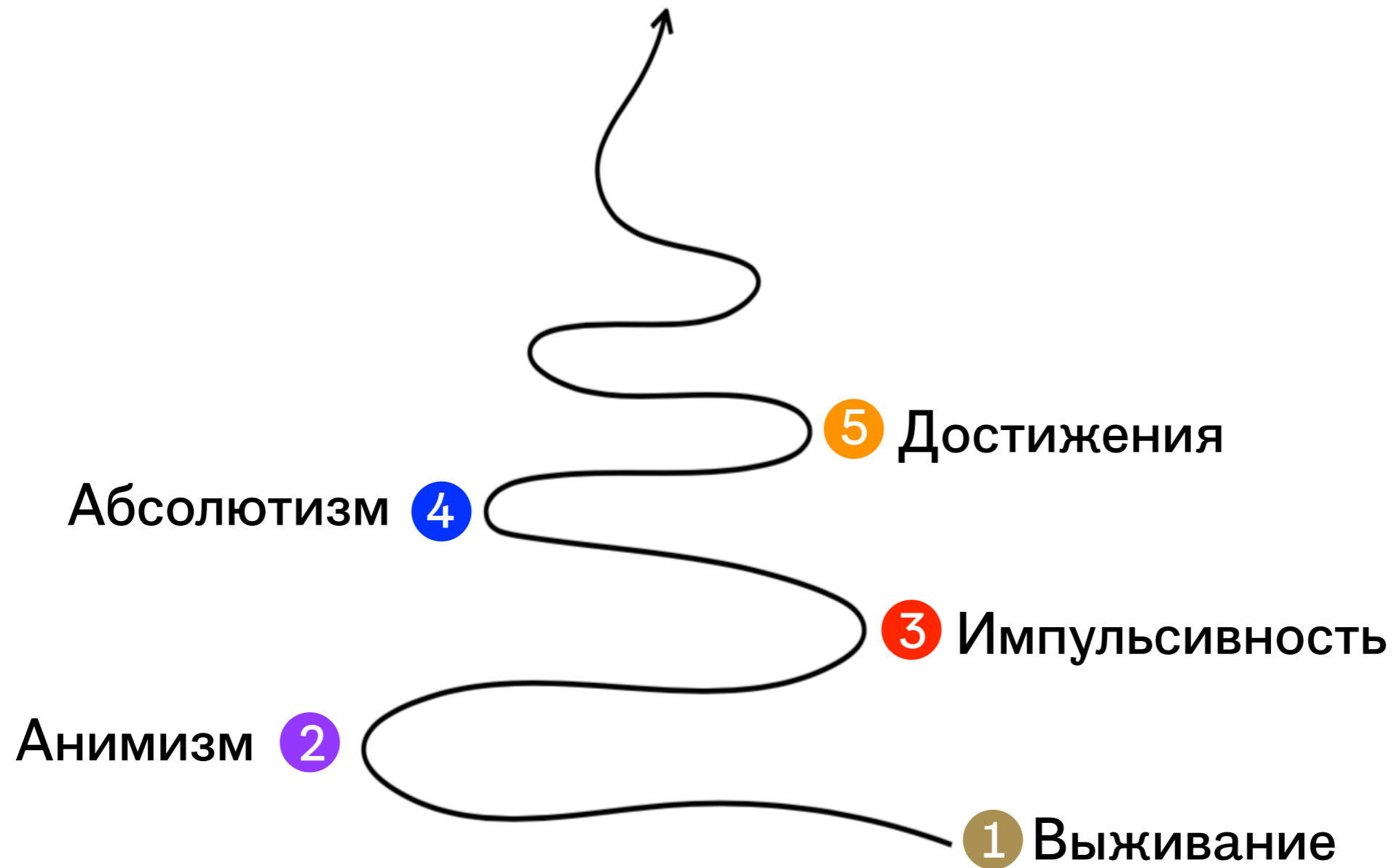
Эволюция ценностей



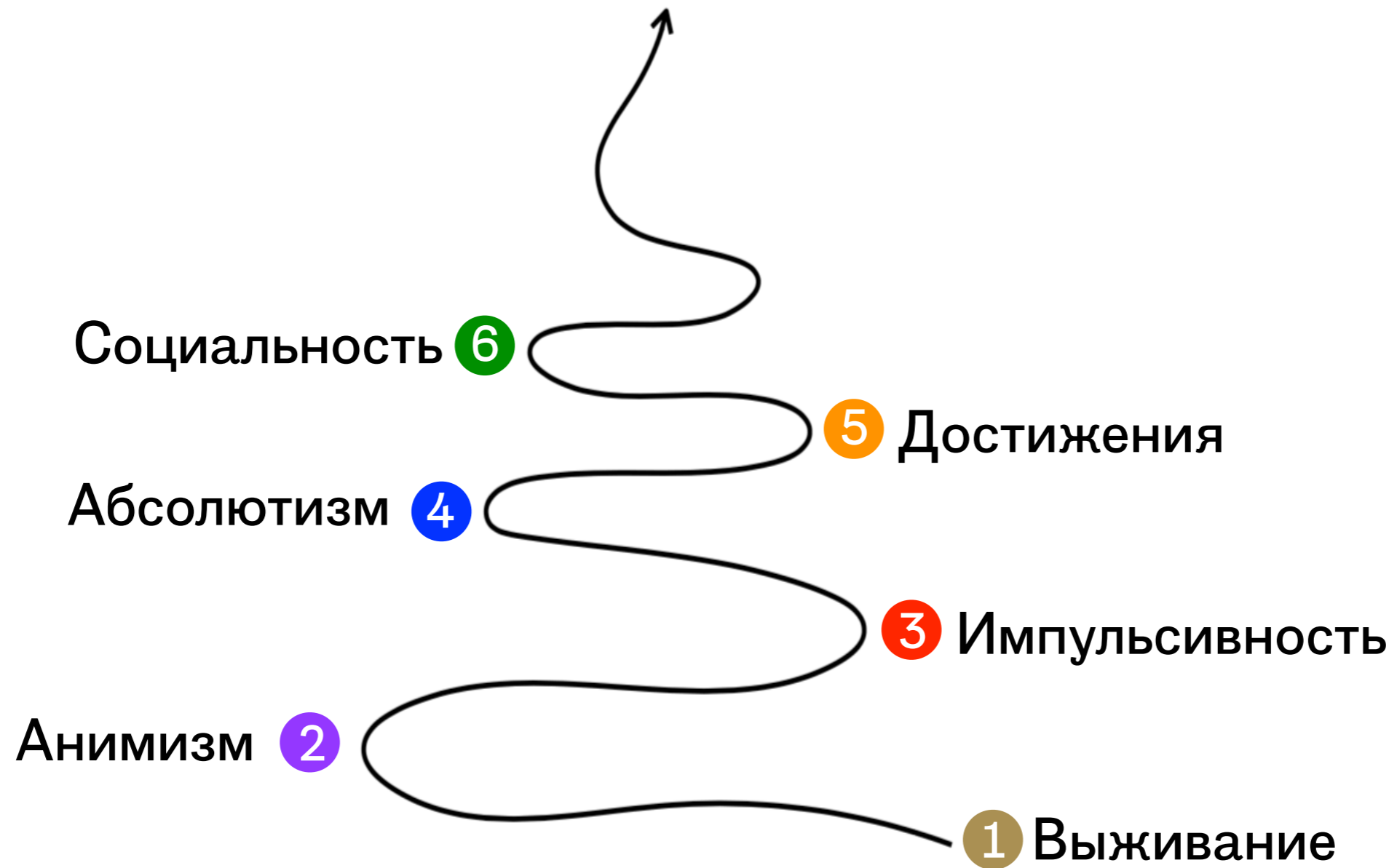
Эволюция ценностей



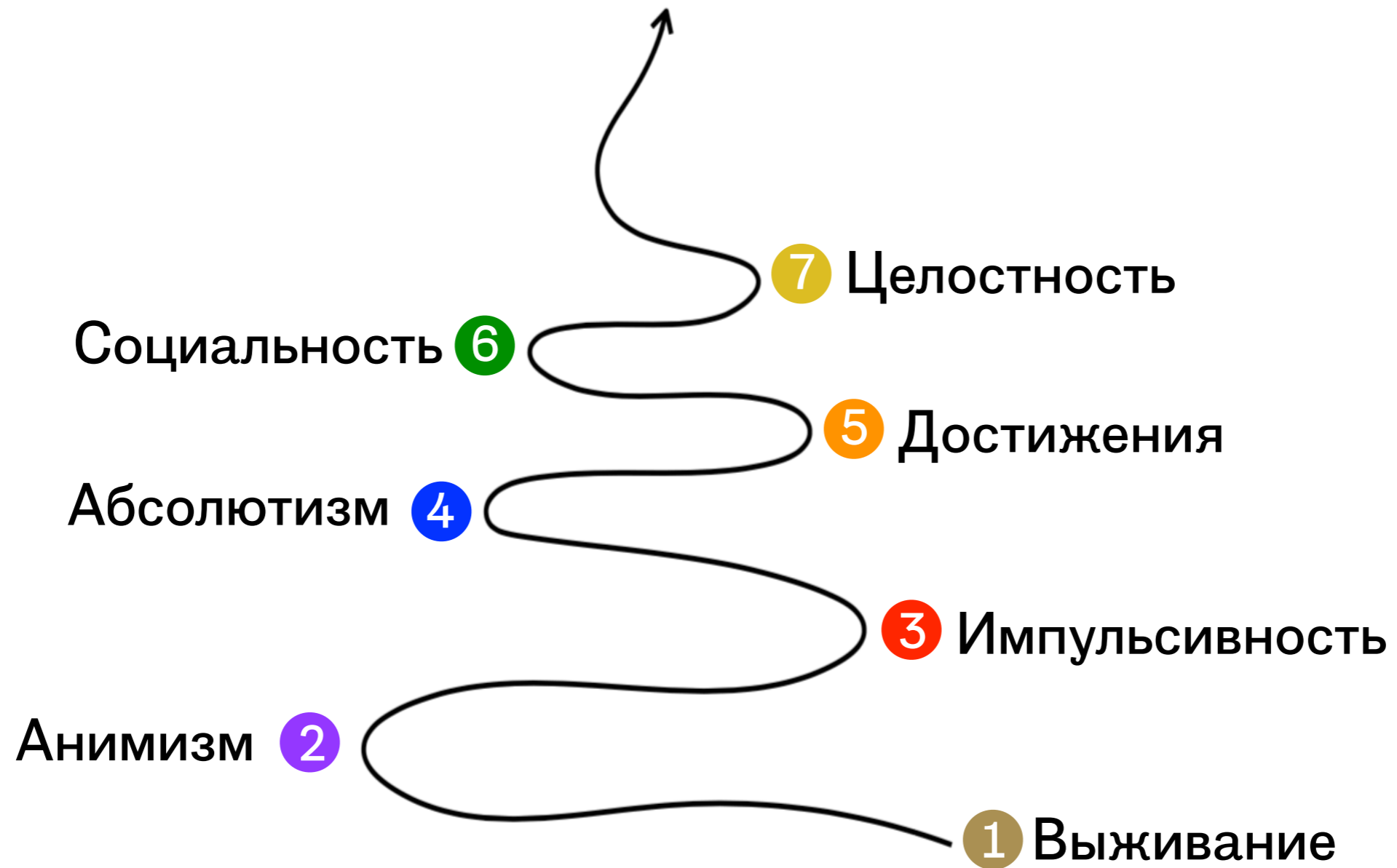
Эволюция ценностей



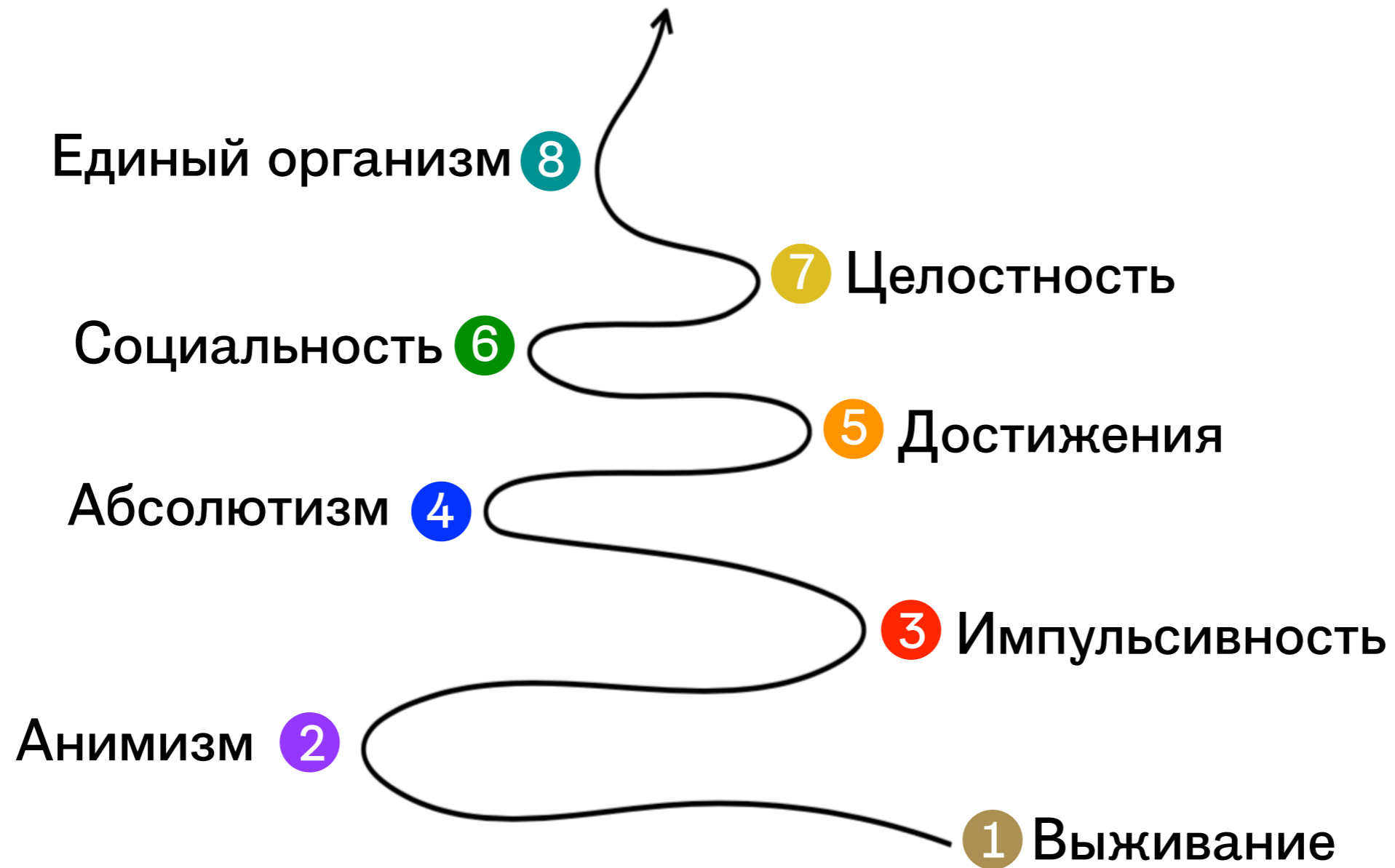
Эволюция ценностей



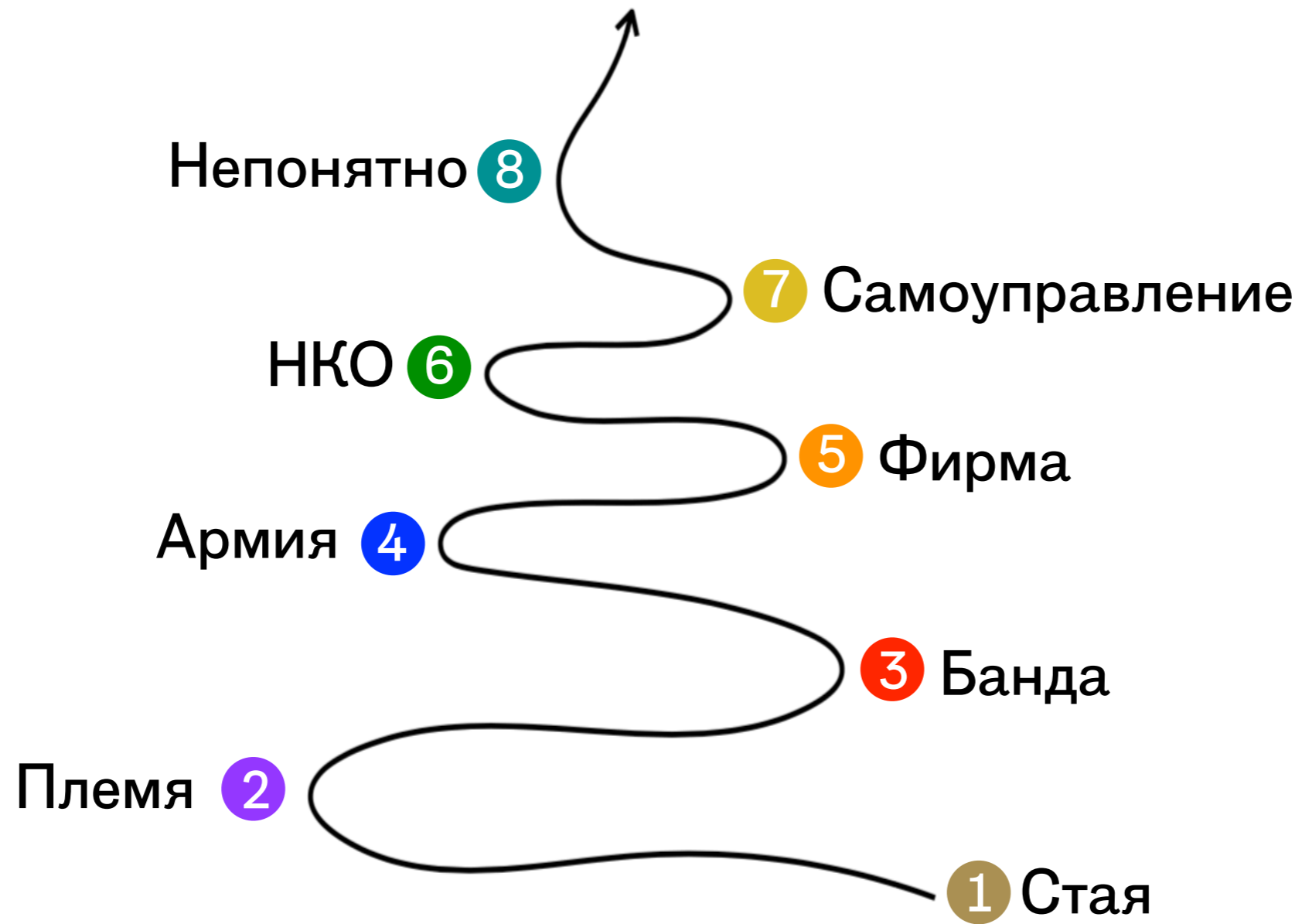
Эволюция ценностей



Эволюция ценностей



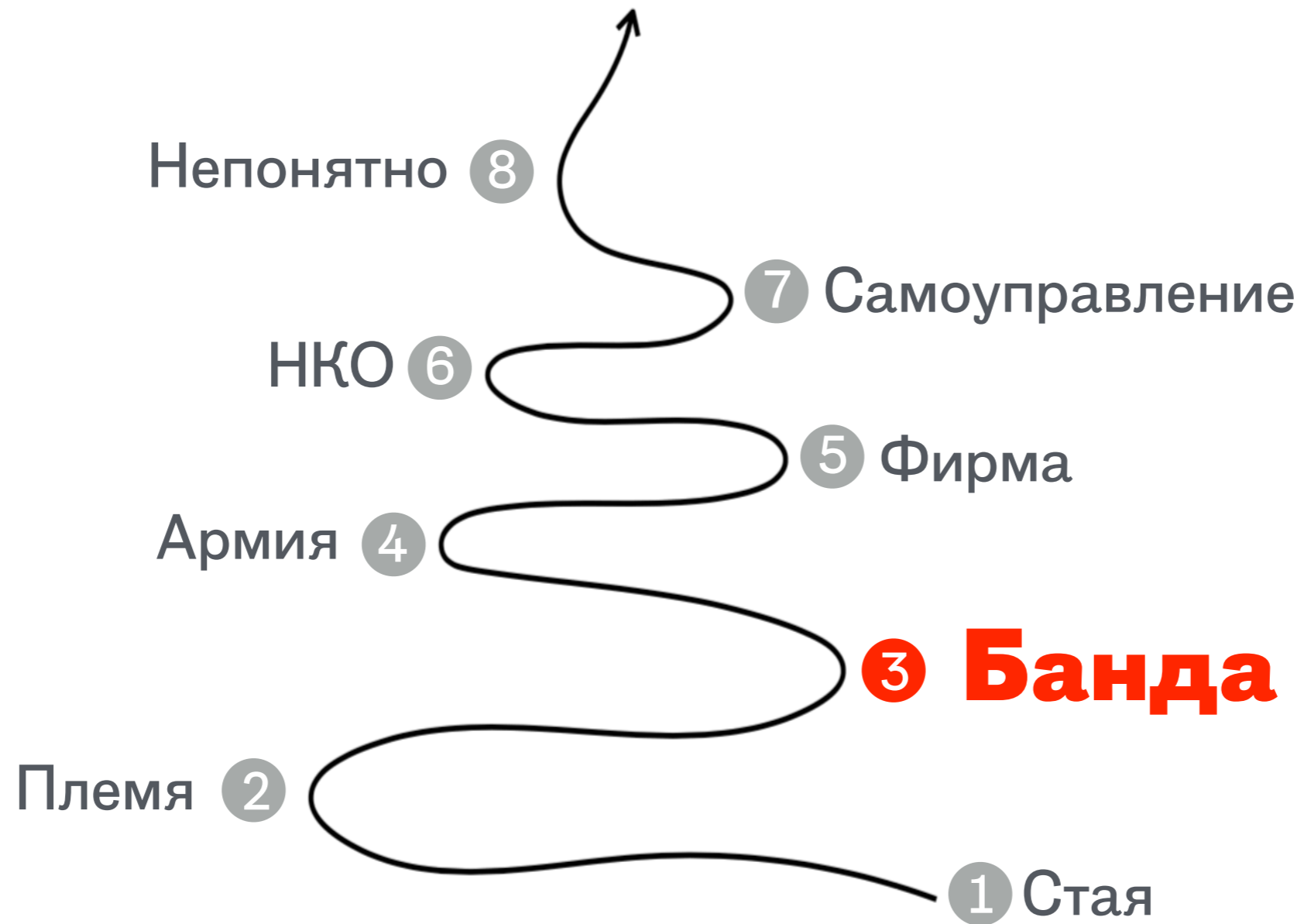
Эволюция организаций



Основные положения

1. Неважно что, важно **почему**
2. Эволюция окружения **и** сознания
3. Уровни — **волны**, а **не** типы

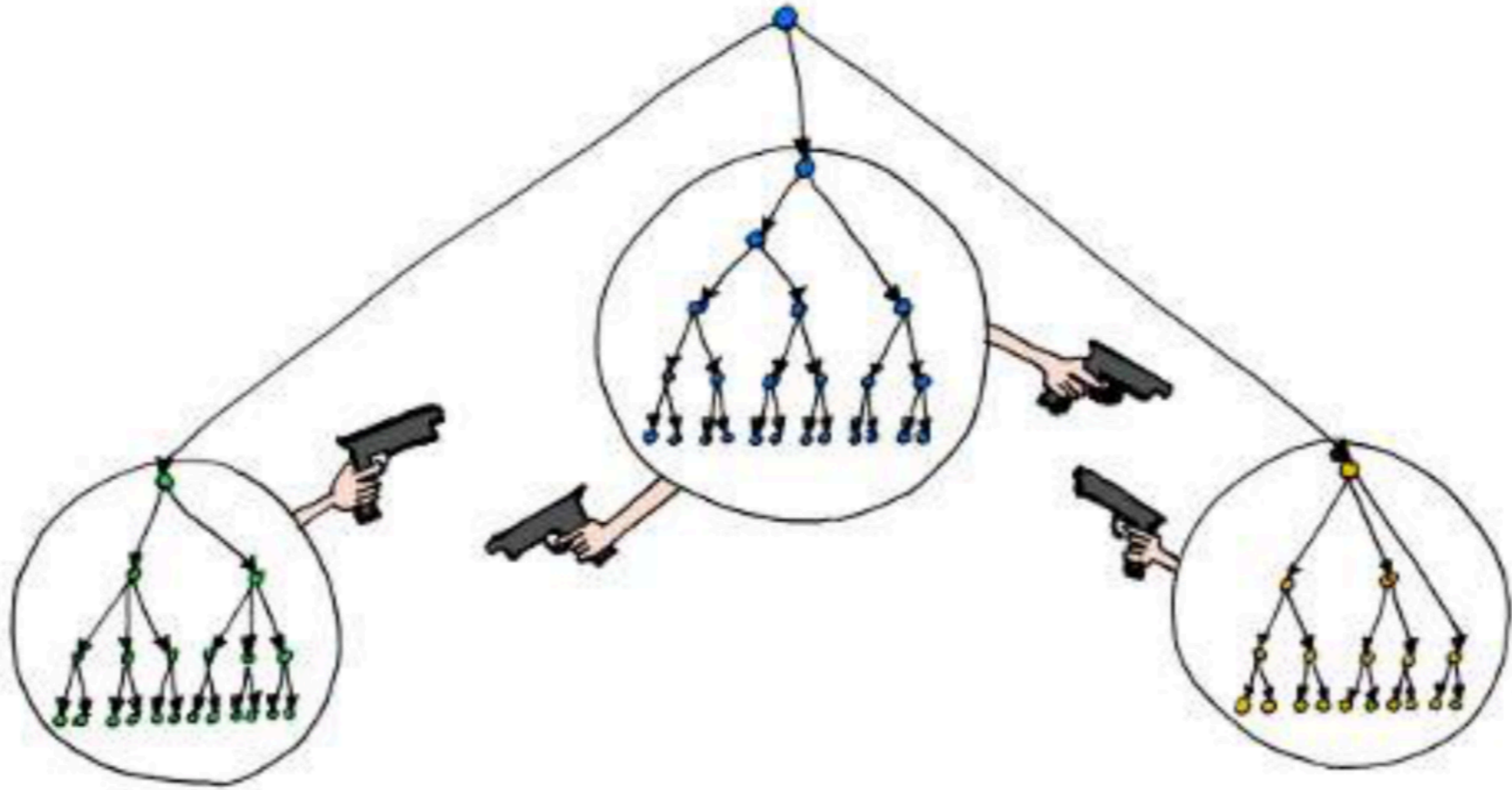
Эволюция организаций



Право сильного

**Брать себе, к
черту остальных**









SOUTHWEST[®]



У нас есть

стратегический план,

он называется

«заниматься делом»

ГЕРБЕРТ КЕЛЛЕХЕР

CEO of Southwest Airlines

Нюансы **красного** уровня

- Любят действие
- Немедленное удовольствие от жизни
- Сильный прав. Боятся = уважают
- Люди ленивы, их надо заставлять работать
- Демонстрация власти
- Чувства вины и последствий не существует

Отношение других к **красным**

- → Дикие люди
- → Беспредельщики
- → Бандиты
- → Приколисты

Проблема:

Анархия

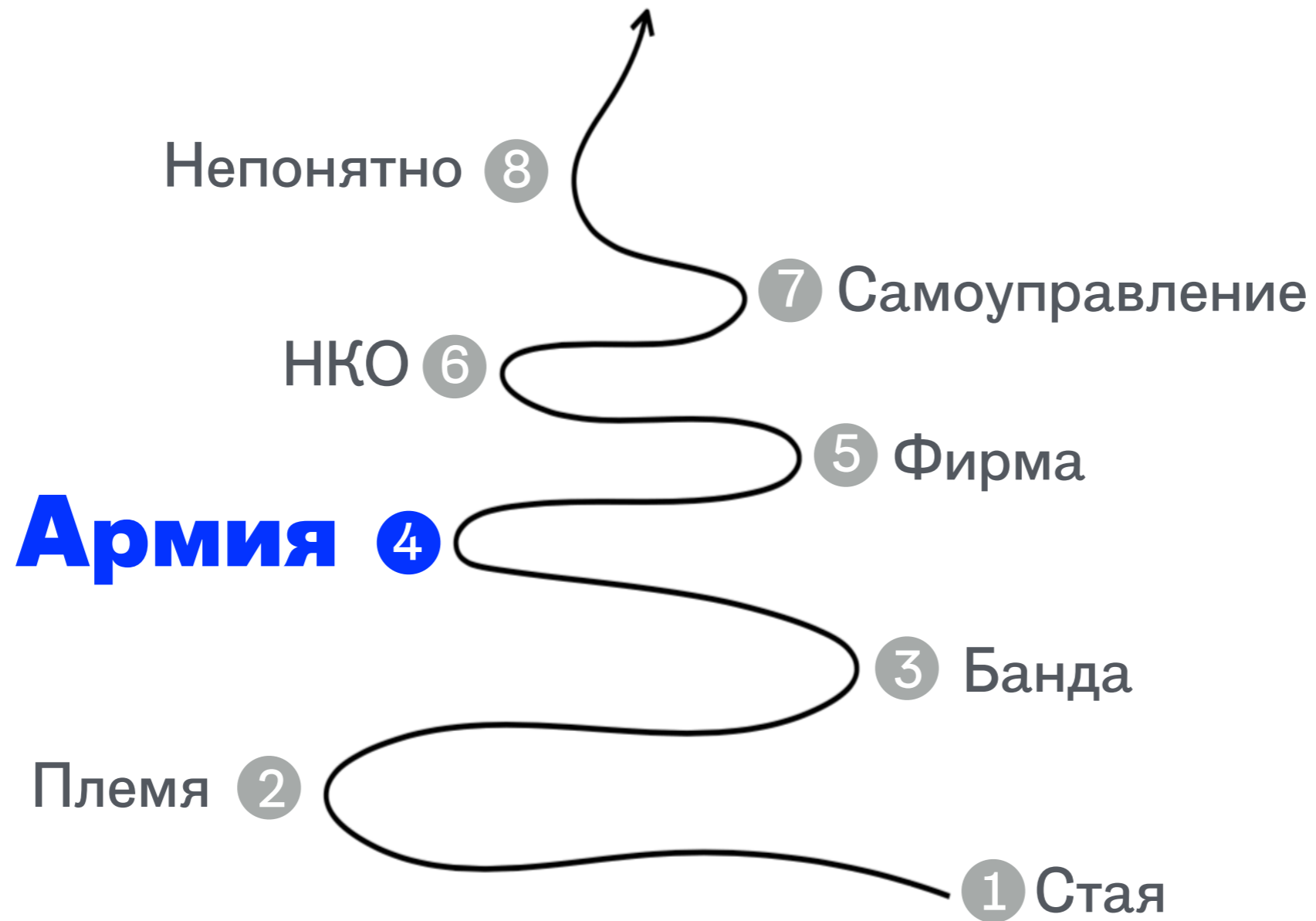
Решение:

Ритуал

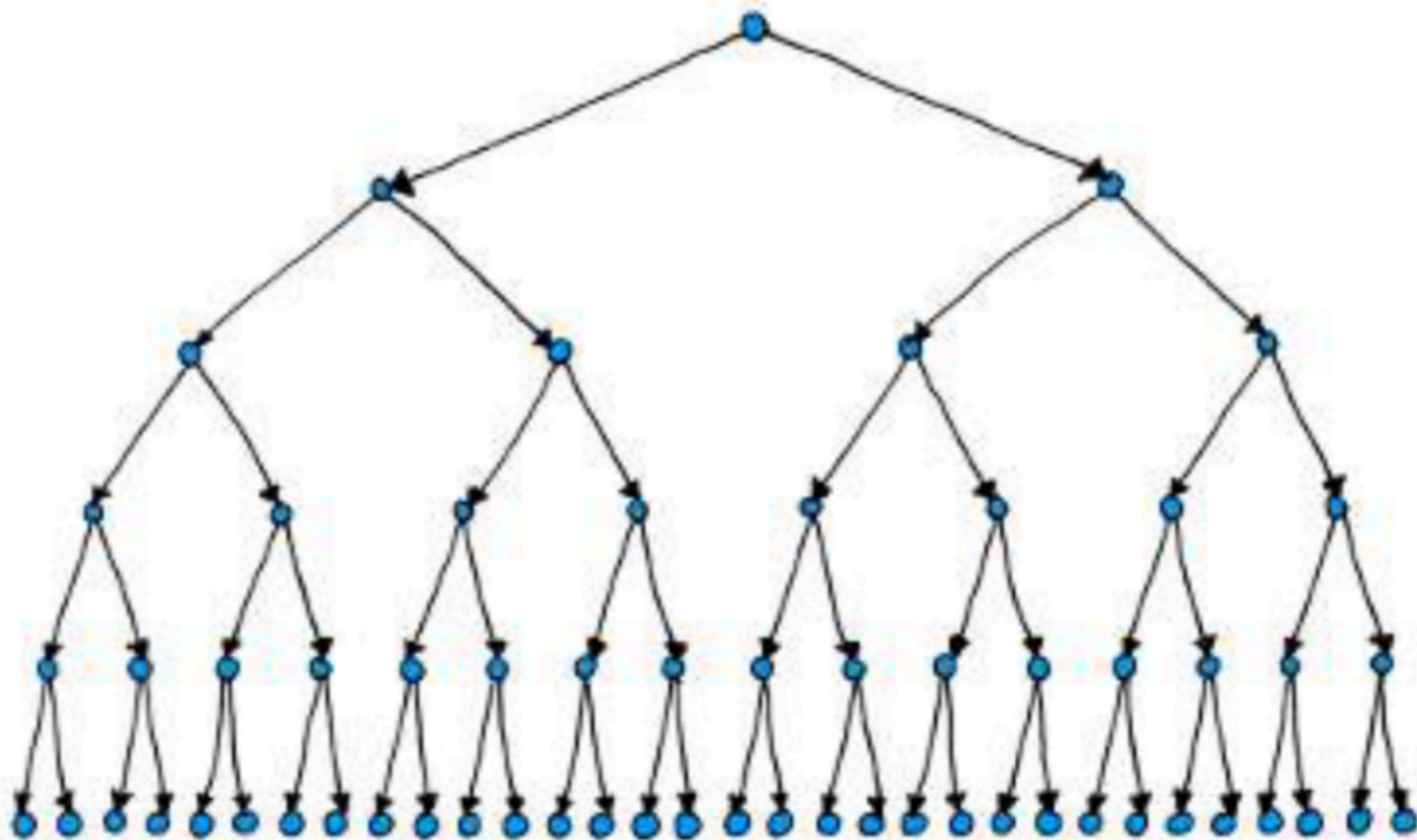
Ключевой вопрос:

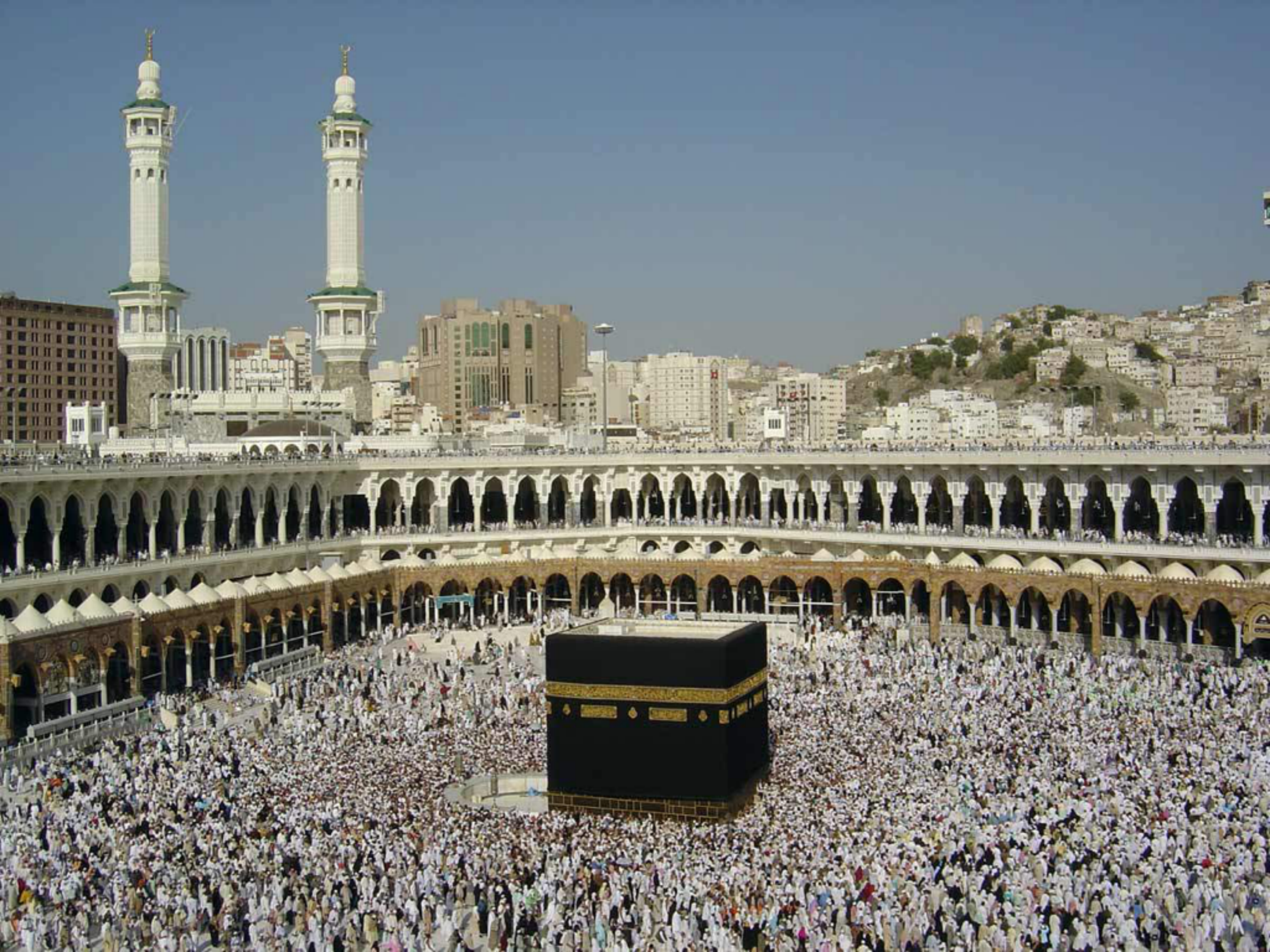
Как правильно?

Эволюция организаций



Культ правил











Нюансы **синего** уровня

Смысл жизни (но не счастье)

Самопожертвование

Послушание

Порядок и стабильность

Честный труд

Отношение других к **СИННИМ**

- → Странные люди
- → Упертые догматики
- → Фундаменталисты
- → Обладающие Смыслом

Проблема:

Тоска

обнаружение ошибок церкви/руководства

поиск счастья в этой жизни

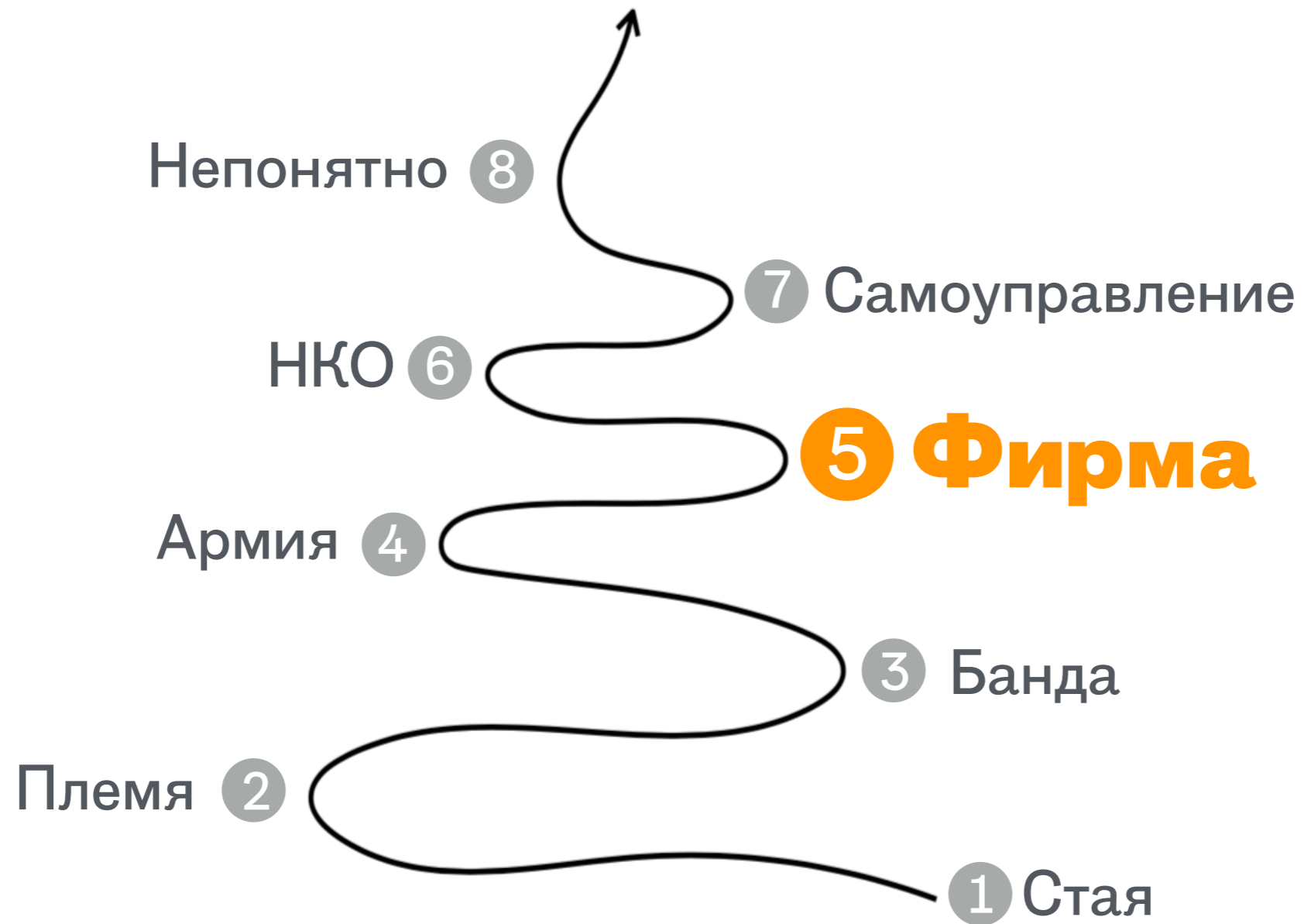
Решение:

**Работа на
результат**

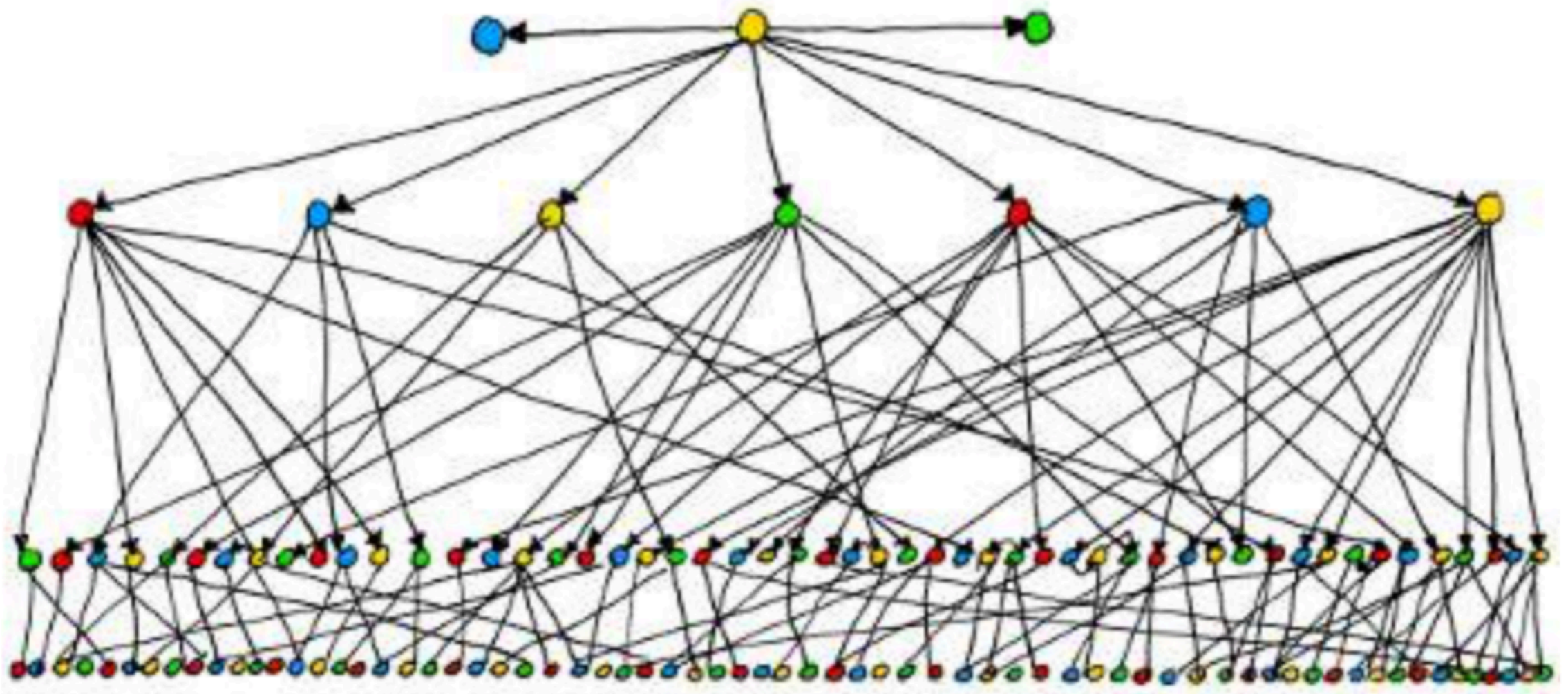
Ключевой вопрос:

Как эффективно?

Эволюция организаций



Эффективность



Нюансы **оранжевого уровня**

Здравый смысл

Благополучие

Исследование

Конкуренция «по правилам»

Отношение других к **оранжевым**

- → Странные люди
- → Культурные агрессоры
- → Загрязнители среды
- → Люди, которые делают



Джеймс Уотсон

нобелевский лауреат
за открытие спирали ДНК

Джеймс Уотсон зациклен на эффективности

Джеймс Уотсон зациклен на эффективности

- Принудительный генетический скрининг людей

Джеймс Уотсон зациклен на эффективности

- Принудительный генетический скрининг людей
- «Глупость — это болезнь и надо лечить»

Джеймс Уотсон зациклен на эффективности

- Принудительный генетический скрининг людей
- «Глупость — это болезнь и надо лечить»
- «Вы не собираетесь брать жирного на работу»









Проблема: **Выгорание**

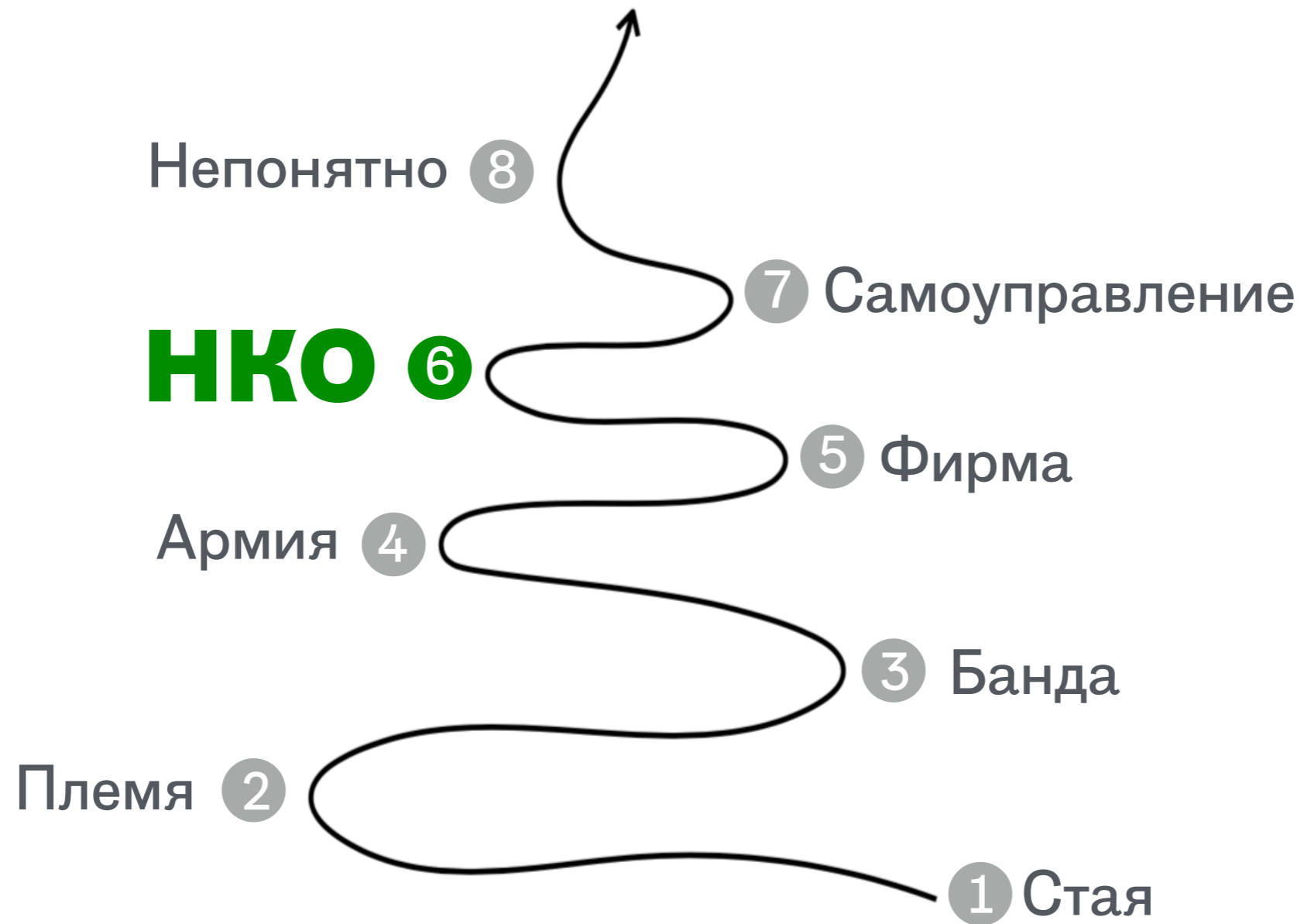
Бабло не приносит счастья
Недовольство неравенством

Решение:
**Забота о
человеке**

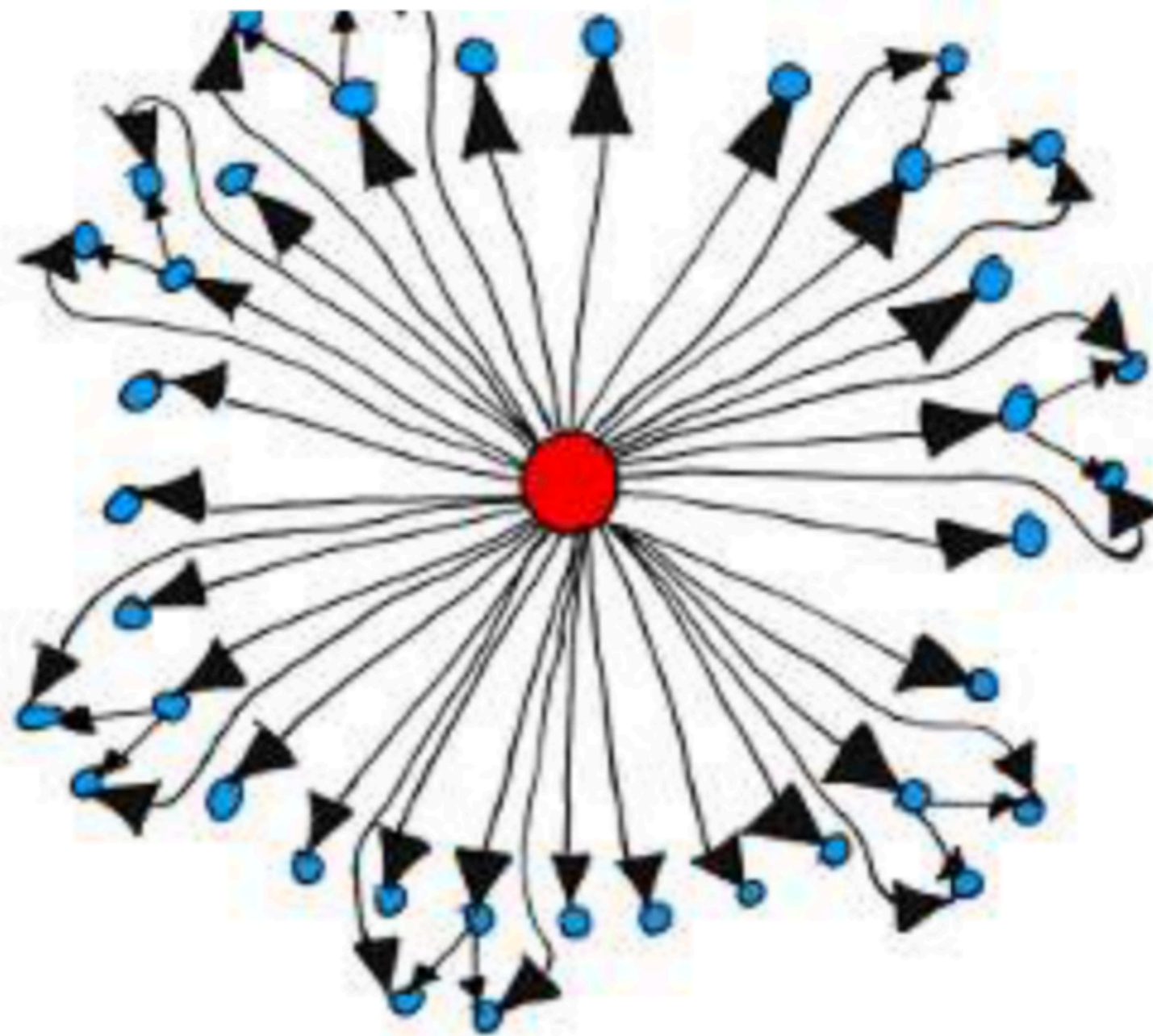
Вопрос:

Как человечней?

Эволюция организаций



Гуманизм





Нюансы **зеленого** уровня

Гуманизм, Чувства

Толерантность

Социальность

Гармония, консесус

Экология

Отношение других к **зелёным**

- → Добыча
- → Странные, но делом занимаются
- → Болтуны
- → «А может системней?»




GREENPEACE

зеленая

Яндекс

оранжево-зеленоватая

в последние несколько лет начала
добавлять еще больше оранжевости

The image shows the Google logo in its standard multi-colored font. The letters are: 'G' (blue), 'o' (red), 'o' (yellow), 'g' (blue), 'l' (green), and 'e' (red). The 'l' is a solid green vertical bar. The entire logo is centered within a light purple rectangular background.

Google

оранжево-зеленоватая

Классические благотворительные фонды

зелёные

Проблема уровня:

Одни эмоции

Необходимость конкурировать с системами без социальных обязательств

Слишком высокая стоимость коллективных решений

Эффективность падает — начинается стагнация

Решение:

Интегральность

Решение:

Интегральность

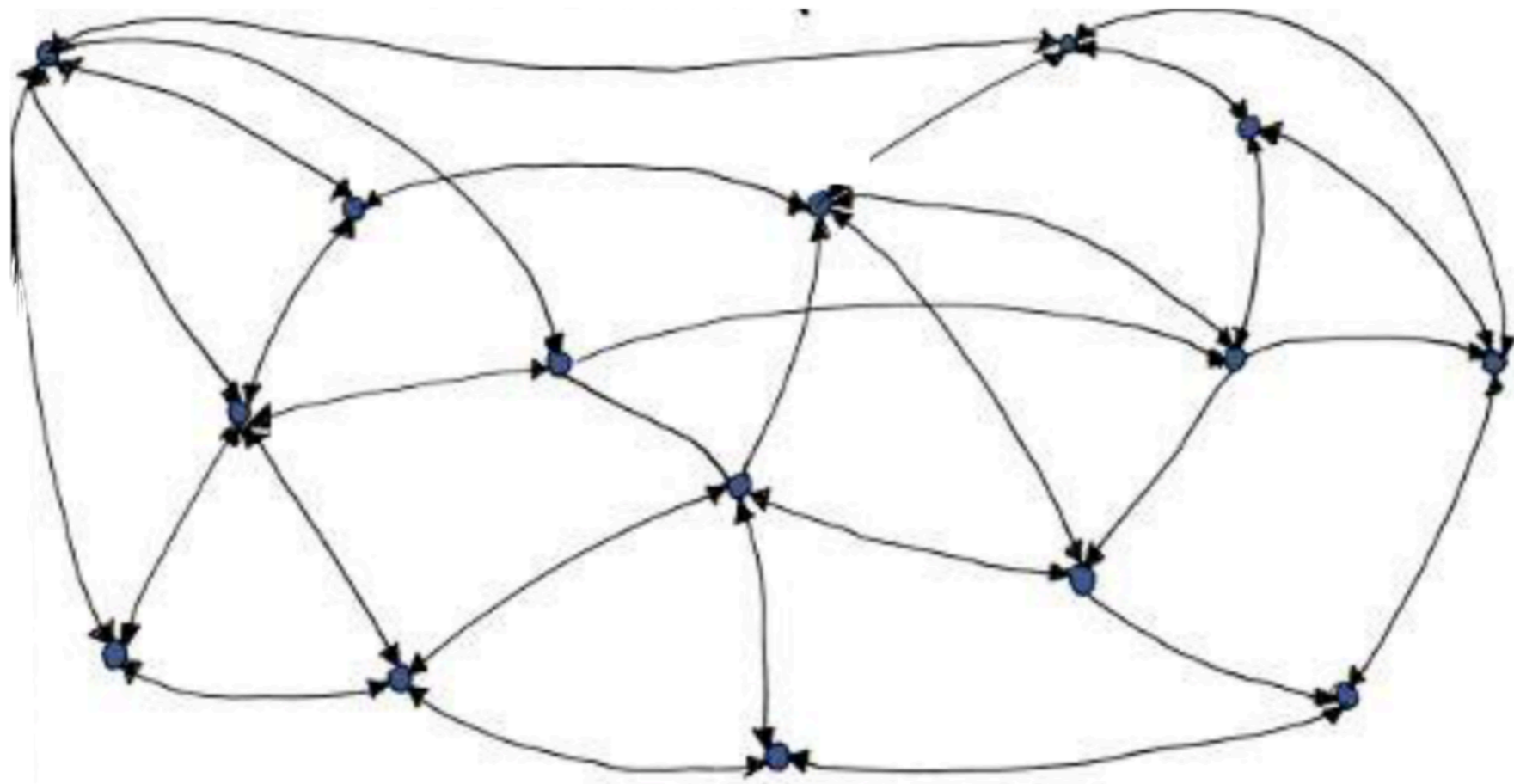
Это первый уровень, который признает предыдущие

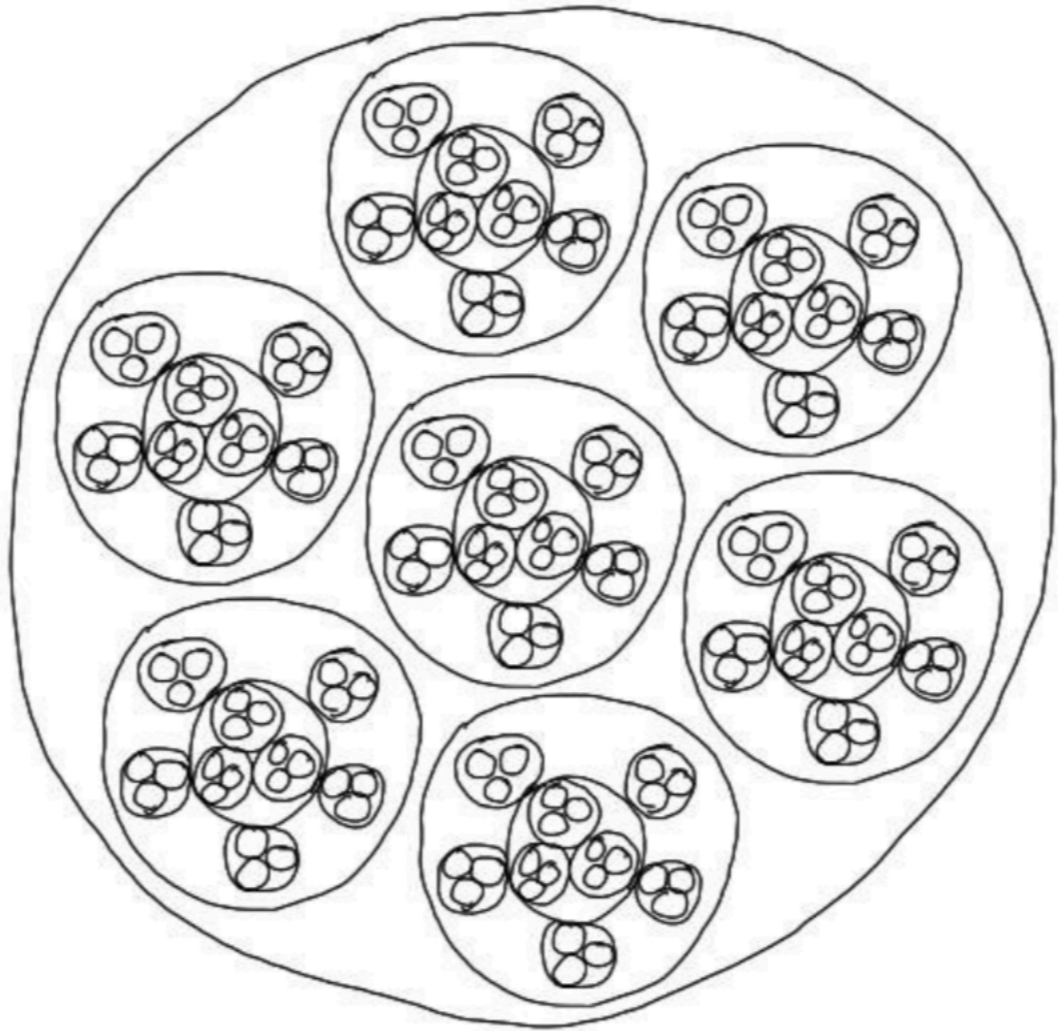
Вопрос:

Как разумно?

Эволюция организаций







Нюансы **жёлтого** уровня

- Фокус на «обучении»
- Evidence-based подход, системное мышление
- Принятие неизбежностей
- Признание ценности хаоса и самоорганизации
- Знание и компетентность главенствуют над званием, властью и статусом

Отношение других к **ЖЁЛТЫМ**

- → Странные, но прикольные
- → Неуважительные
- → Несфокусированные
- → Холодные

VALVE

Это заход на желтый уровень, но они еще не исчерпали его и не пришли к кризису ценностей

NETFLIX



Точка



Это заход на желтый уровень, но они еще не исчерпали его и не пришли к кризису ценностей



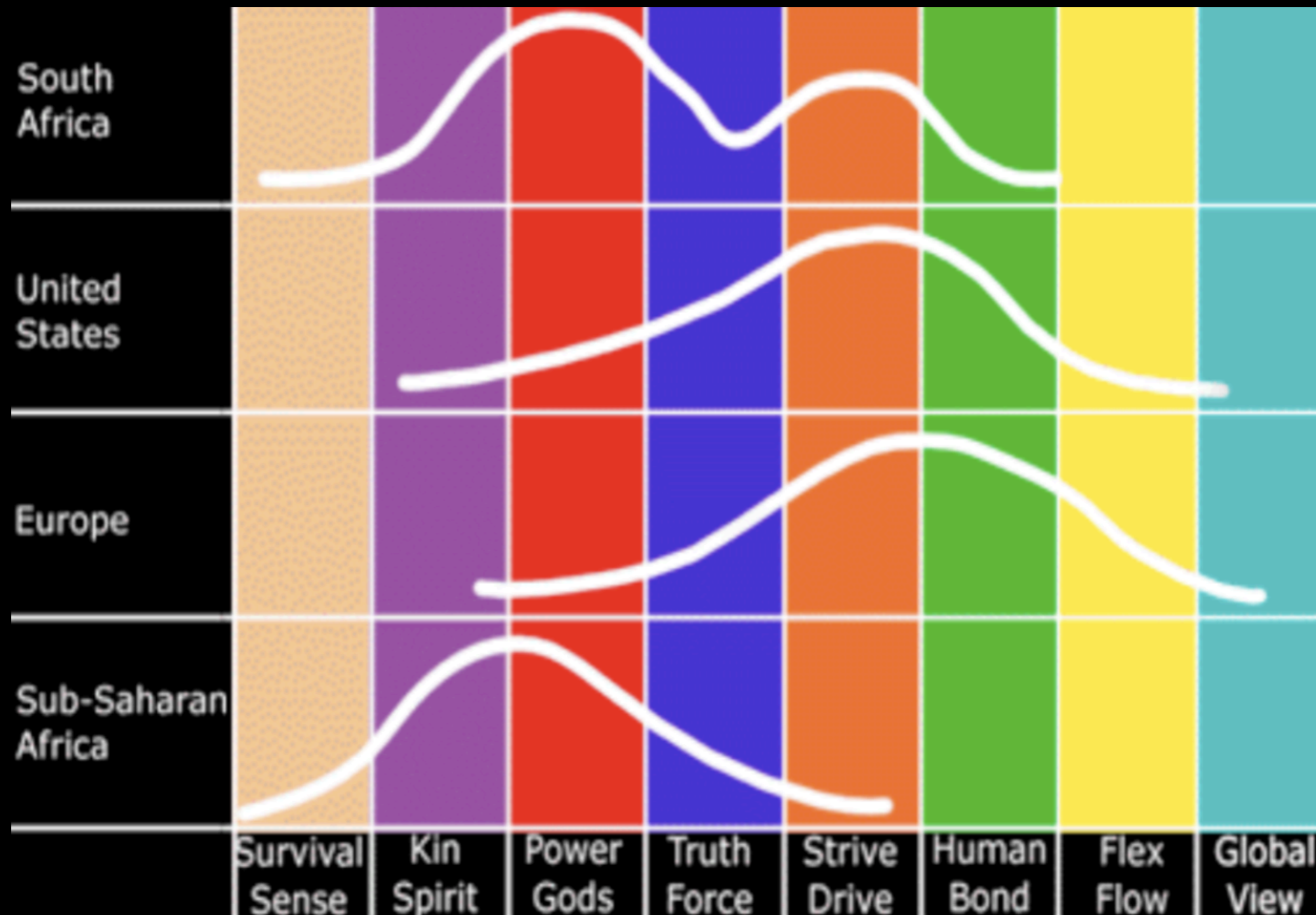
Проблема уровня:

**Дожить бы до
проблем**

Эволюция организаций

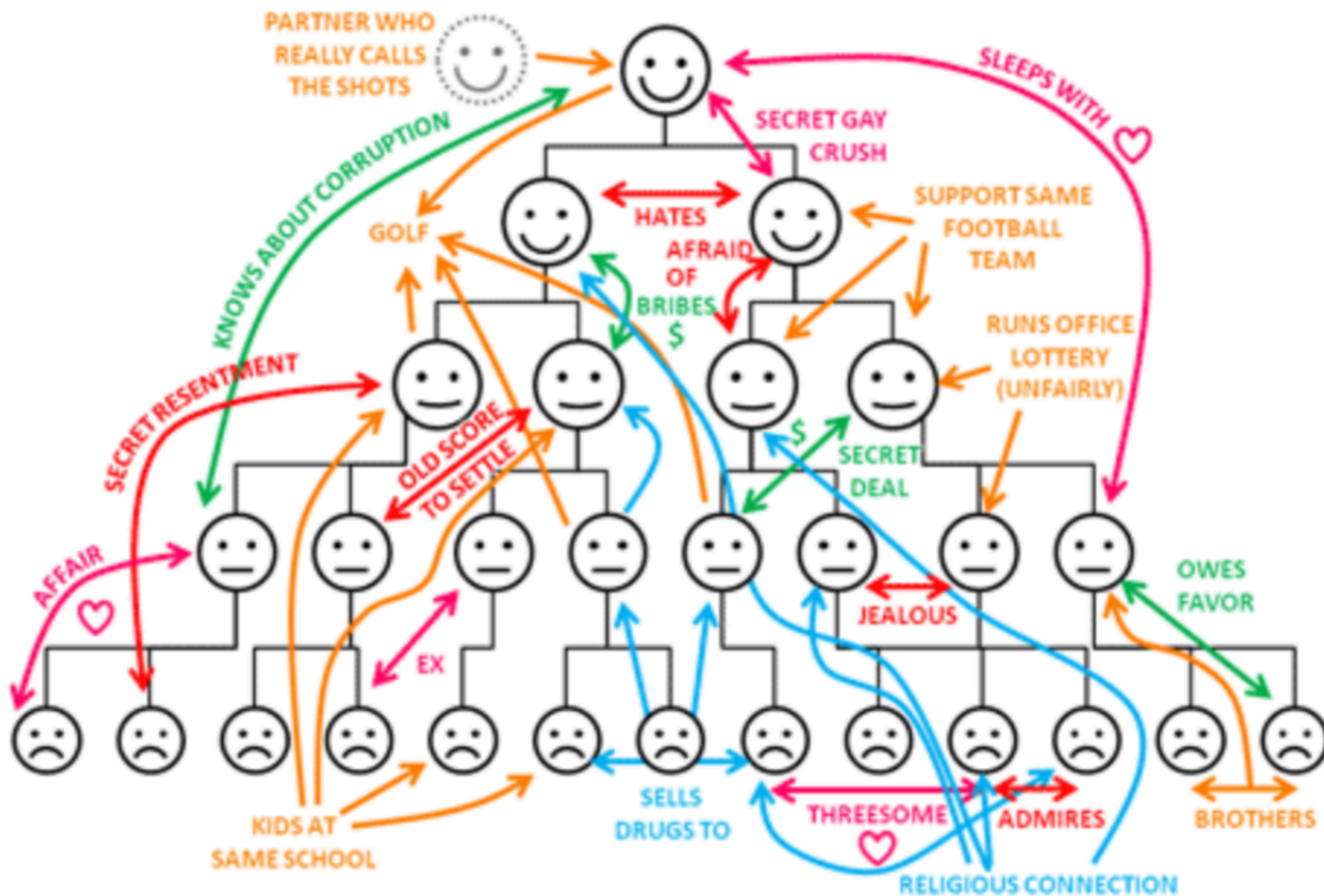


Ценности мира (1996)



**Как не бывает
однородных стран,
так и не бывает
однородных
организаций**

Реальная структура компании



Эволюция ценностей



Run

Продолжать
делать

Change

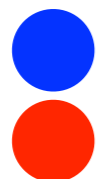
Улучшать
текущее

Disrupt

Ставить
под сомнение

Run

Продолжать
делать



Change

Улучшать
текущее

Disrupt

Ставить
под сомнение

Run

Продолжать
делать



Change

Улучшать
текущее



Disrupt

Ставить
под сомнение

Run

Продолжать
делать



Change

Улучшать
текущее



Disrupt

Ставить
под сомнение



Вводная

Зачем

Ценности

Культура

Ошибки

Как описать культуру



А можно устно?

**Записанную культуру
можно обсуждать,
а значит она может
эволюционировать**

Reed Hastings

Netflix CEO



**Как разумнее
описывать?**



NASA TECHNICAL HANDBOOK

NASA-HDBK-8709.24

National Aeronautics and Space Administration
Washington, DC 20546-0001

Approved: 11-23-2015
Superseding N/A

NASA SAFETY CULTURE HANDBOOK

MEASUREMENT SYSTEM IDENTIFICATION:
NONE

TABLE OF CONTENTS

<u>SECTION</u>	<u>PAGE</u>
DOCUMENT HISTORY LOG	2
FOREWORD	3
TABLE OF CONTENTS.....	4
LIST OF APPENDICES.....	6
LIST OF FIGURES	6
1. SCOPE	7
1.1 Purpose.....	7
1.2 Applicability	7
1.3 Safety Culture Background and Overview	7
2. APPLICABLE DOCUMENTS.....	8
2.1 General.....	8
2.2 Government Documents	8
2.2.1 NASA.....	8
2.2.2 Non-NASA	8
3. ACRONYMS AND DEFINITIONS.....	8
3.1 Acronyms and Abbreviations	8
3.2 Definitions.....	9
4. NASA SAFETY CULTURE PROGRAM OBJECTIVES	10
5. NASA SAFETY CULTURE PROGRAM VISION	11
6. NASA SAFETY CULTURE AS RELATES TO NASA CORE VALUES ..	11
6.1 NASA's Core Values.....	11
6.1.1 Description of NASA Core Values.....	11
6.2 Safety	12
6.2.1 Evolution of the Safety Culture Program.....	12
7. NASA SAFETY CULTURE MODEL	12
7.1 Five Factor Model.....	12
7.1.1 The DNA Analogy.....	13
7.2 Reporting Culture.....	13
7.2.1 Formal Reporting	14
7.2.2 Informal Reporting.....	16
7.2.3 Example of Reporting Culture	17
7.3 Just Culture	17
7.3.1 Fear of Reprisal.....	17
7.3.2 Recognition and Awards.....	17
7.3.3 Discipline	18

NASA-HDBK-8709.24—November 23, 2015

- Employees go beyond the call of duty in finding hazards and feel comfortable reporting them (Engaged Culture/Reporting Culture).
- Incident investigations are based on fact-finding instead of faultfinding (Reporting Culture/Just Culture).
- Everyone feels responsible and pursues safety and health every day (Engaged Culture).
- Employees intervene with and coach one another (Learning Culture).

5. NASA SAFETY CULTURE PROGRAM VISION

The NASA Safety Culture Program envisions an environment characterized by safe attitudes and behaviors modeled by leaders and embraced by all that fosters an atmosphere of open communication, mutual trust, shared safety values and lessons, and confidence that we will balance challenges and risks consistent with our core value of safety to successfully accomplish our mission.

The NASA Safety Culture Program supports and reinforces NASA's Core Values are outlined in the Governance and Strategic Management Handbook, NPD 1000.0. When the NASA's Core Values of Safety, Excellence, Teamwork, and Integrity are applied together in each employee's day-to-day activities, they ensure Mission Success.

6. NASA SAFETY CULTURE AS RELATES TO NASA CORE VALUES

6.1 NASA's Core Values

NASA's Core Values are outlined in the Governance and Strategic Management Handbook, NPD 1000.0B. As stated there: "NASA engages in a spectrum of programs, projects, and activities of extraordinary risk, complexity, and national priority. Mission-driven, with mission success at the cornerstone of its culture, the Agency rigorously manages requirements, schedule, facilities, human resources, and budget."

6.1.1 Description of NASA Core Values

NASA's Core Values are Safety, Excellence, Teamwork, and Integrity (see Figure 1). When these core values are applied together in each employee's day-to-day activities, Mission Success is realized. Space Shuttle, Space Station, Opportunity, Spirit, and Curiosity are examples of programs that have embraced NASA's Core Values and achieved mission success.

NASA's Core Values are outlined in the Governance and Strategic Management Handbook NPD 1000.0B. As stated there: "NASA engages in a spectrum of programs, projects, and activities of extraordinary risk, complexity, and national priority. Mission-driven, with mission success at the cornerstone of its culture, the Agency rigorously manages requirements, schedules, facilities, human resources, and budget."

6.1.1 Description of NASA Core Values

NASA's Core Values are Safety, Excellence, Teamwork, and Integrity (see Figure 1). When these core values are applied together in each employee's day-to-day activities, Mission Success is realized. Space Shuttle, Space Station, Opportunity, Spirit, and Curiosity are examples of programs that have embraced NASA's Core Values and achieved mission success.

NASA's Core Values are outlined in the Governance and Strategic Management Handbook NPD 1000.0B. As stated there: "NASA engages in a spectrum of programs, projects, and activities of extraordinary risk, complexity, and national priority. Mission-driven, with mission success at the cornerstone of its culture, the Agency rigorously manages requirements, schedules, facilities, human resources, and budget."

6.1.1 Description of NASA Core Values

NASA's Core Values are Safety, Excellence, Teamwork, and Integrity (see Figure 1). When these core values are applied together in each employee's day-to-day activities, Mission Success is realized. Space Shuttle, Space Station, Opportunity, Spirit, and Curiosity are examples of programs that have embraced NASA's Core Values and achieved mission success.



Deliver WOW
Through Service



Build Open and
Honest Relationships



Embrace and
Drive Change



Build a Positive
Team and Family



Create Fun and A
Little Weirdness



Do More With Less



Be Adventurous, Creative,
and Open-Minded



Be Passionate and
Determined

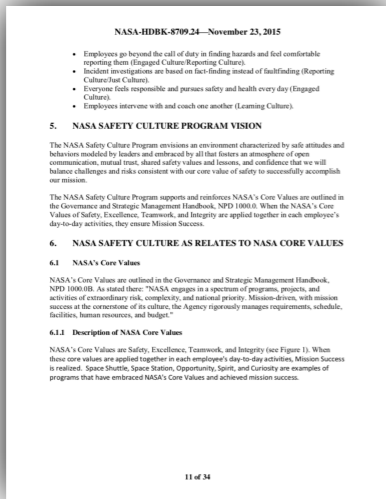


Pursue Growth and
Learning

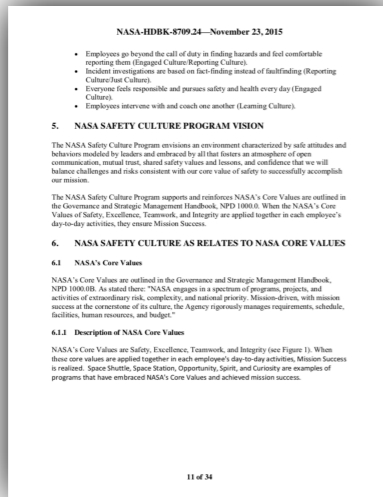


Be Humble



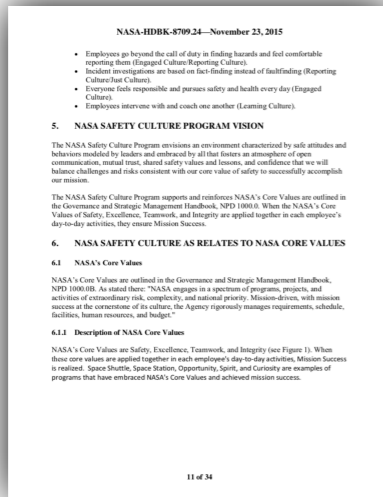


Детально,
но скучно



Детально,
но скучно

Просто и ярко,
но поверхностно



Детально,
но скучно

Презентация

Просто и ярко,
но поверхностно

Clip slide

Netflix Culture: Freedom & Responsibility



NETFLIX

2 of 125

Culture

18,277,558
views



Это возможно самый
важный документ,
который когда-либо
появлялся в Долине

ШЕРИЛ САНДБЕРГ

Facebook COO (2-й человек в FB)

Culture Deck

Самая важная презентация в вашей жизни

culturecodes.co

Коллекция презентаций про культуру

Valve Handbook

<http://media.steampowered.com/apps/valve/hbook-RU.pdf>

VALVE: РУКОВОДСТВО ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Ваш первый день



Рис. 1-1

Итак, вы прошли собеседование, контракты подписаны, и вы, наконец, здесь, в Valve. Поздравляем, и добро пожаловать.

Valve имеет невероятно уникальные методы работы, которые дадут вам наибольший профессиональный опыт в вашей жизни, однако к этому нужно привыкнуть. Эта книга была написана людьми, которые уже давно были там, где вы находитесь сейчас и которые хотят сделать ваши первые несколько месяцев в этой компании как можно проще.

Добро пожаловать в Valve

Факты о Valve, которые следует знать



Рис. 1-2

Valve самофинансируется. Мы никогда не принимали внешнего финансирования. С самых первых дней этот факт играл невероятно важную роль в обеспечении свободы для формирования компании и её деловой практики.

Valve является владельцем своей интеллектуальной собственности. Это далеко не норма в нашей отрасли или в самых успешных компаниях, предоставляющих контент. Мы не всегда владеем всей ей, но благодаря некоторым конфликтам с нашим первым издателем, после того, как Half-Life был отправлен на золото, мы получили это право. Это позволило нам свободно принимать собственные решения насчет наших продуктов.

Valve это больше, чем игровая компания. Мы начали наше существование как довольно заурядная игровая компания. И мы остались ей, но чрезвычайно расширили фокус интересов. И это здорово, потому что в результате мы получаем возможность делать игры лучше

Valve Handbook

<http://media.steampowered.com/apps/valve/hbook-RU.pdf>

VALVE: РУКОВОДСТВО ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Ваша самая важная роль

Кажется, будто принципы, о которых идёт речь в этой книге, могут работать только в крошечном стартапе, но не в компании-с-сотнями-людей-и-многомиллиардным-доходом. Самый главный вопрос: как это всё вообще масштабируется?

Ну, пока что да. И мы считаем, что если будем осторожны, оно будет работать всё лучше и лучше, пока мы становимся всё больше и больше. Это может показаться парадоксальным, но это прямое следствие найма великолепных, превосходных, способных людей. Однако заставлять всё это работать это опасное предприятие, и очень сильно зависит от нашей постоянной бдительности в приглашениях/найме. Если мы начнём принимать в компанию людей, которые не могут справиться с принятием решений так же энергично и самостоятельно как мы, тогда многое из того, о чём идёт речь в этой книге, перестанет работать.

Одна вещь, которая меняется в процессе нашего роста это то, что мы уже не столь хорошо умеем распространять всем информацию (см *"Что у Valve получается не очень хорошо?"* на стр. 52).

Хорошая новость в том, что наша доходность на одного сотрудника увеличивается, так что в этом смысле мы точно все делаем верно.

Рост числа принимаемых сотрудников держится на уровне 10-15 процентов в год вот уже много лет. В 2010 году он повысился, но лишь до примерно 20 процентов в год.

Valve расширяется

В 2011 году этот рост сохранился, в основном благодаря большому числу принятых на работу в поддержку.

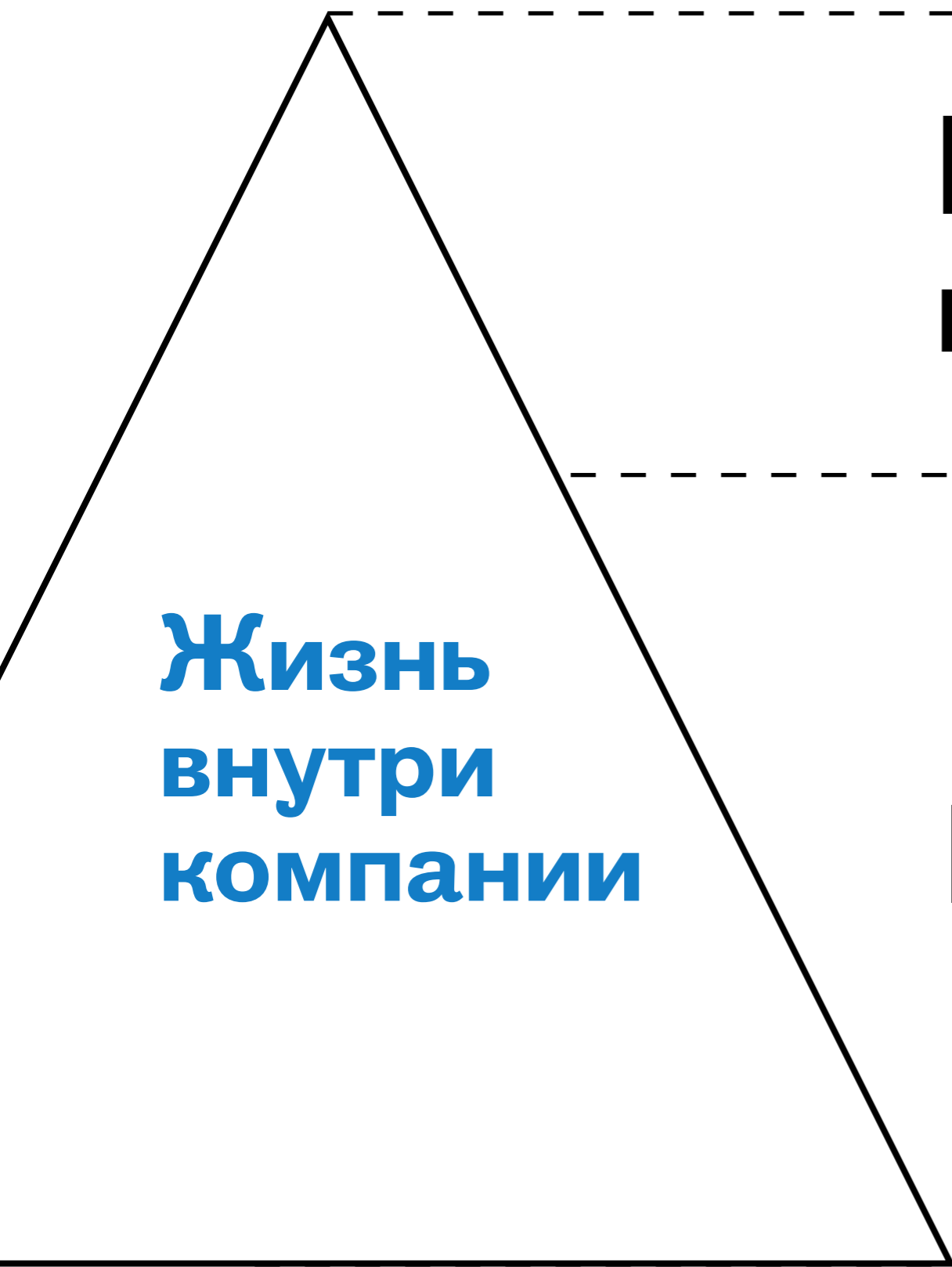
У нас нет каких то планов по расширению. Мы намерены продолжать нанимать лучших людей так быстро как можем, и продолжать расширять наш бизнес так быстро как можем, при помощи уже имеющихся сотрудников. К счастью, нам не приходится принимать решения по развитию, которые основаны на любых внешних воздействиях, а только на наших бизнес-целях. И для нашего успеха как компании, мы всегда вольны ограничивать планку этих целей, зная долгосрочный прогноз. В конце концов, мы в выигрыше, благодаря удерживанию планки найма на очень высоком уровне

Найм

Рис. 5-1



**Что должно
быть внутри?**



**Жизнь
внутри
компании**

**Ценности
и принципы**

Обязательно

Процессы

*В качестве
примеров.
Без подробных
деталей.*

**Как мы
формулировали
ценности?**

Кто эти мы?



**Алексей
Каптерев**



**Еще какой-то
товарищ**



**Виталий
Градобоев**

В идеале **интервью** всех



В **реале** интервьюю части



**СЕО +
20% ТОП-ОВ**



**20-30%
СОТРУДНИКОВ**





**Думает
SEO**



**Думает
SEO**

**Думают
сотрудники**

**Думает
SEO**

A Venn diagram consisting of two overlapping circles. The left circle is yellow and contains the text 'Думает SEO'. The right circle is light blue and contains the text 'Думают сотрудники'. The overlapping area in the center is green and contains the text 'Реальные Ценности' written diagonally.

**Реальные
Ценности**

**Думают
сотрудники**

bit.ly/2PEfWqh

The image shows a screenshot of a Google Docs document. The browser address bar shows 'docs.google.com'. The document title is 'Вопросы для выявления ценностей'. The menu bar includes 'Файл', 'Правка', 'Вид', 'Вставка', 'Формат', 'Инструменты', 'Дополнения', and 'Справка'. The toolbar shows various editing tools like undo, redo, print, and text formatting options (bold, italic, underline, text color). The main content of the document is as follows:

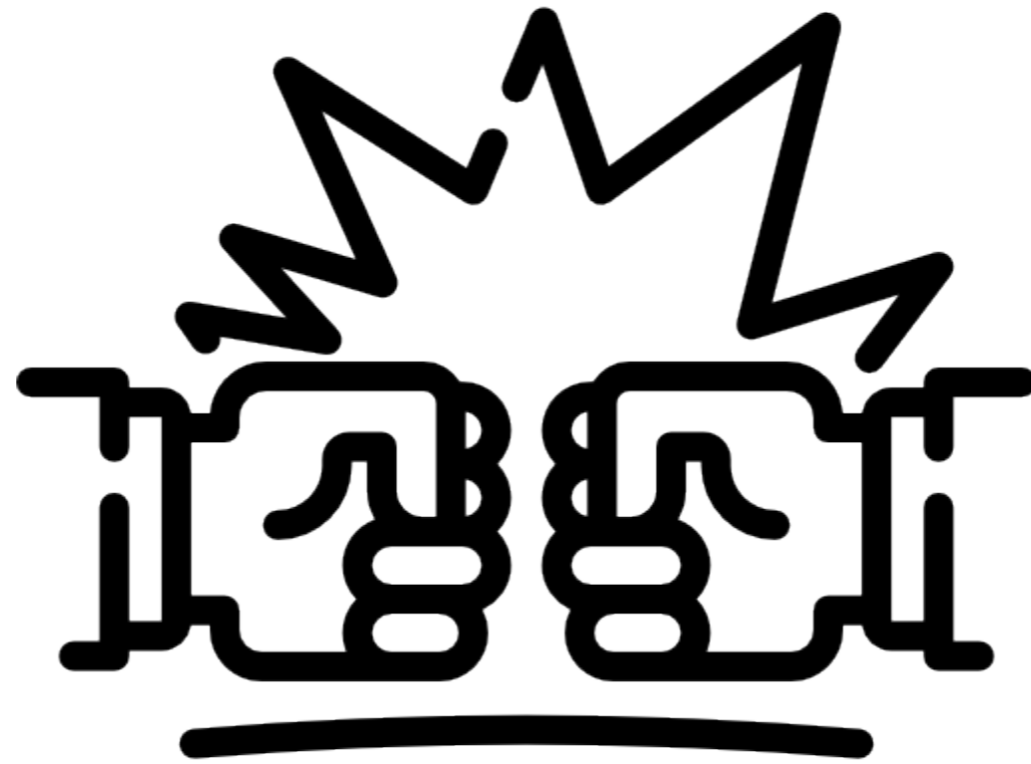
Вопросы для выявления ценностей

Эти вопросы мы, А. Кантерев (kapterev.com), В. Градобоев (gradoboev.com) и А. Бурба (burba.pro), набросали для себя, готовясь к интервью сотрудников. Этот набор по-умолчанию не идеален и неполон. Здесь нет никакой последовательности. Рассматривайте их как начальное плато, от которого вы можете оттолкнуться и задавать свои вопросы по ситуации.

Диагностика

Это вопросы Бэкингема. Их полезно спрашивать не для выявления ценностей, а скорее для диагностики до работы над культурой и после года, когда вы сформулировали ценности и стали по ним увольнять/нанимать людей.

- Есть ли у вас возможность каждый день делать на работе то, что у вас получается лучше всего?
- Хорошо ли вы понимаете чего от вас ждут на рабочем месте?



**Старайтесь описывать
ценность через **конфликт****

[ценность],

а не

[что-то еще]

[ценность],

а не бабло



«Не вздумайте начинать разговор о деньгах», — часто шутила Лелла Виньелли, когда мы с Массимо шли на первую встречу с клиентом. Она знала, что мы обычно **готовы выполнить работу бесплатно**, лишь бы посмотреть на результат



Майкл Бейрут
графический дизайнер, Pentagram

[ценность],

а не мы всегда

так делали

[ценность],

а не какие-то

другие ценности

Мы команда, а не семья

Мы как команда
профессиональных спортсменов,
а не сборная детского лагеря

Руководители Netflix нанимают,
развивают и увольняют **с умом,**
поэтому у нас звезды на каждой
ПОЗИЦИИ

**Мы команда,
а не семья**

Всегда честны

Как и руководитель, никто в вашей группе не должен быть существенно удивлен вашими взглядами

Честность,
а не частичная
ЧЕСТНОСТЬ

Профессионализм

Инициативность

Бережливость

Взаимное уважение

Открытость к диалогу

Преємственность

Имидж

Профессионализм

Инициативность

Бережливость

Взаимное уважение

Открытость к диалогу

Преємственность

Имидж



Профессионализм

Инициативность

Бережливость

Взаимное уважение

Открытость к диалогу

Преимственность

Имидж

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ

Ценности, которые служат нам



ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ

Ценности, которым служим мы

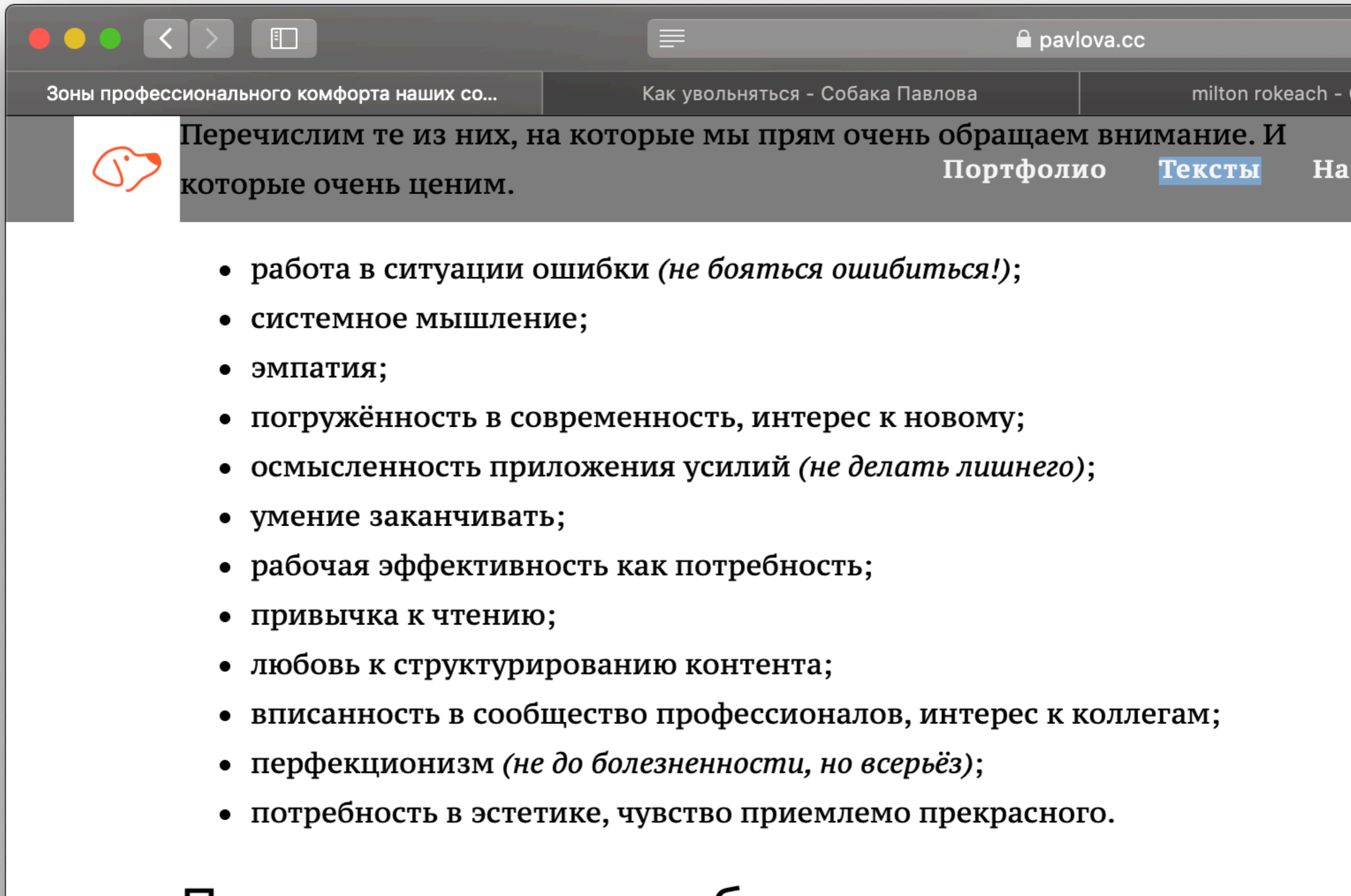
Ценности,

которые ценны сами по себе

Как только вы заявляете
в качестве ценностей понятные
ценности, люди сразу думают,
что вы просто хотите
выжать из них больше
продуктивности

Виталий Градобоев
консультант, философ, металлург

http://pavlova.cc



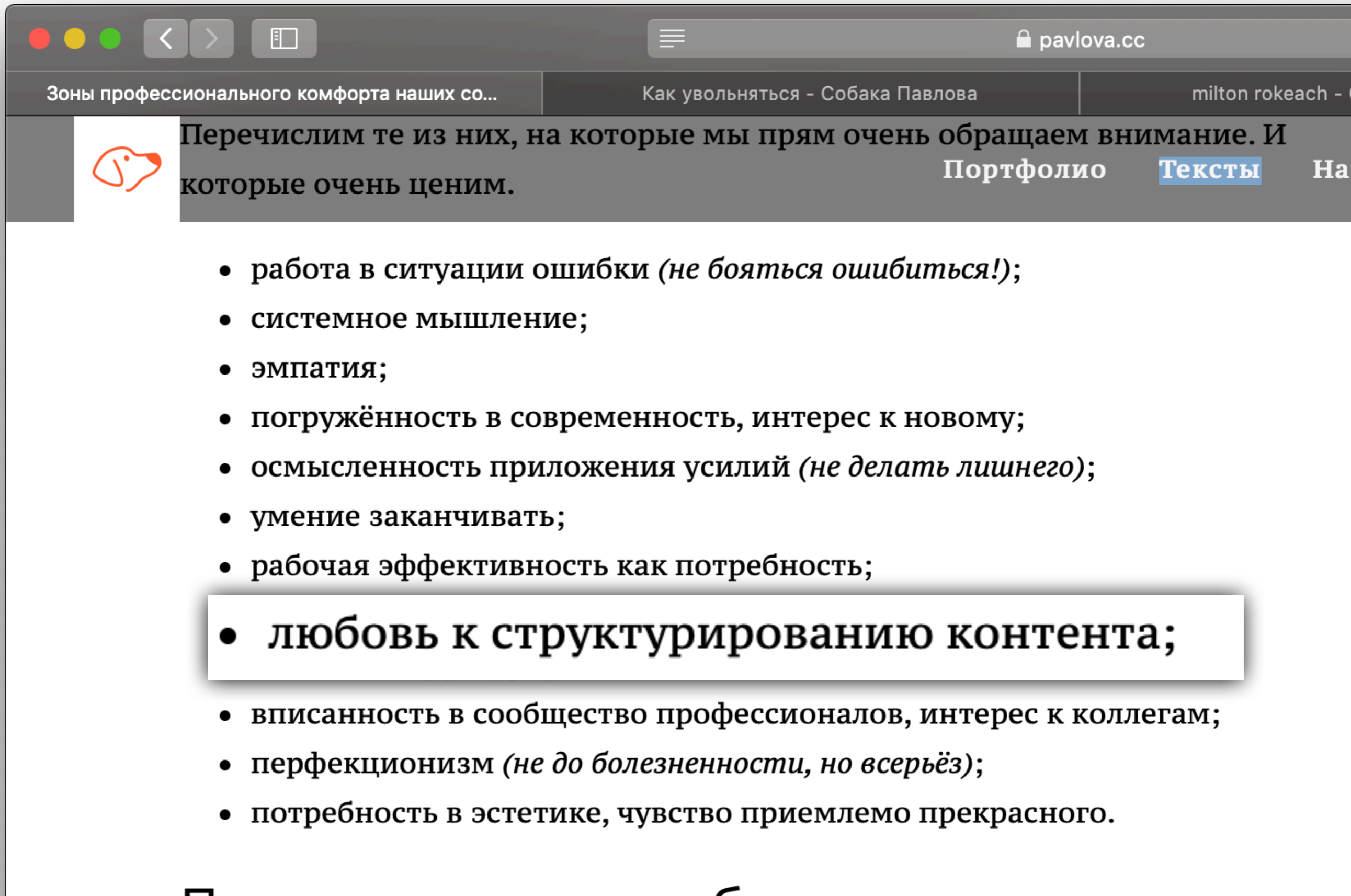
Зоны профессионального комфорта наших со... | Как увольняться - Собака Павлова | milton rokeach -

Перечислим те из них, на которые мы прям очень обращаем внимание. И которые очень ценим.

Портфолио **Тексты** На

- работа в ситуации ошибки (*не бояться ошибиться!*);
- системное мышление;
- эмпатия;
- погружённость в современность, интерес к новому;
- осмысленность приложения усилий (*не делать лишнего*);
- умение заканчивать;
- рабочая эффективность как потребность;
- привычка к чтению;
- любовь к структурированию контента;
- вписанность в сообщество профессионалов, интерес к коллегам;
- перфекционизм (*не до болезненности, но всерьёз*);
- потребность в эстетике, чувство приемлемо прекрасного.

http://pavlova.cc



Зоны профессионального комфорта наших со... | Как увольняться - Собака Павлова | milton rokeach -

Перечислим те из них, на которые мы прям очень обращаем внимание. И которые очень ценим.

Портфолио | **Тексты** | На

- работа в ситуации ошибки (*не бояться ошибиться!*);
- системное мышление;
- эмпатия;
- погружённость в современность, интерес к новому;
- осмысленность приложения усилий (*не делать лишнего*);
- умение заканчивать;
- рабочая эффективность как потребность;
- **любовь к структурированию контента;**
- вписанность в сообщество профессионалов, интерес к коллегам;
- перфекционизм (*не до болезненности, но всерьёз*);
- потребность в эстетике, чувство приемлемо прекрасного.

http://pavlova.cc

Зоны профессионального комфорта наших со... Как увольняться - Собака Павлова milton rokeach -

Перечислим те из них, на которые мы прям очень обращаем внимание. И
которые очень ценим.

Портфолио **Тексты** На

- работа в ситуации ошибки (*не бояться ошибиться!*);
- системное мышление;
- эмпатия;
- погружённость в современность, ин
- осмысленность приложения усилий
- умение заканчивать;
- рабочая эффективность как потребность;
- **любовь к структурированию контента;**
- вписанность в сообщество профессионалов, интерес к коллегам;
- перфекционизм (*не до болезненности, но всерьёз*);
- потребность в эстетике, чувство приемлемо прекрасного.

Немного сумасшедшие ценности

Чек-лист годной ценности

от Jay Wilkinson

- 1.** Она не банальна?
- 2.** Вы увлечены ей?
- 3.** Переживет ли она вас?
- 4.** Можете жить по ней каждый день?
а не только в кризисе/на подъеме
- 5.** Готовы ли вы пожертвовать прибылью,
чтобы защитить ее?

mindbox

где-то в 2015 году

- 1.** Интервью с собственниками
- 2.** Интервью с сотрудниками (50+)
- 3.** Три месяца редактирования
- 4.** Еще месяц правок
- 5.** Сдали работу, получили деньги
- 6.** Они опубликовали часть в FB
- 7.** В 2016 открыли зарплаты

«Наши» и «не наши» люди



Нет, мы не уволили менеджеров.
Точнее, пока не всех...

Но мы начали увольнять тех, кто, по нашему мнению, явно не смог бы вписаться в «компанию без руководства» — тех, кому жизненно необходимы руководитель, напоминания и разъяснения.

Естественно, оставшиеся люди начали спрашивать у нас, почему кто-то был уволен. Мы отвечали: «Это был не наш человек». И это очень плохо работало — сотрудники не понимали, что мы имеем в виду, и продолжали опасаться за свое будущее. Поэтому мы решили сформулировать и записать, как мы понимаем, кто является «нашим человеком».

В Mindbox мы не хотим работать с мудаками. Но мы хотим, чтобы с нами работали люди, похожие на нас. Которых бесит то, что бесит нас. Которых радует то, что радует нас. Которые решают задачи похожим образом. Люди, которые руководствуются теми же принципами, что и мы. Причем делают это сами по себе, естественно, без усилий.



«Наши» и «не наши» люди



Нет, мы не уволили менеджеров.
Точнее, пока не всех...

Но мы начали увольнять тех, кто, по нашему мнению, явно не смог бы вписаться в «компанию без руководства» — тех, кому жизненно необходимы руководитель, напоминания и разъяснения.

Естественно, оставшиеся люди начали спрашивать у нас, почему кто-то был уволен. Мы отвечали: «Это был не наш человек». И это очень плохо работало — сотрудники не понимали, что мы имеем в виду, и продолжали опасаться за свое будущее. Поэтому мы решили сформулировать и записать, как мы понимаем, кто является «нашим человеком».

с мудакками.

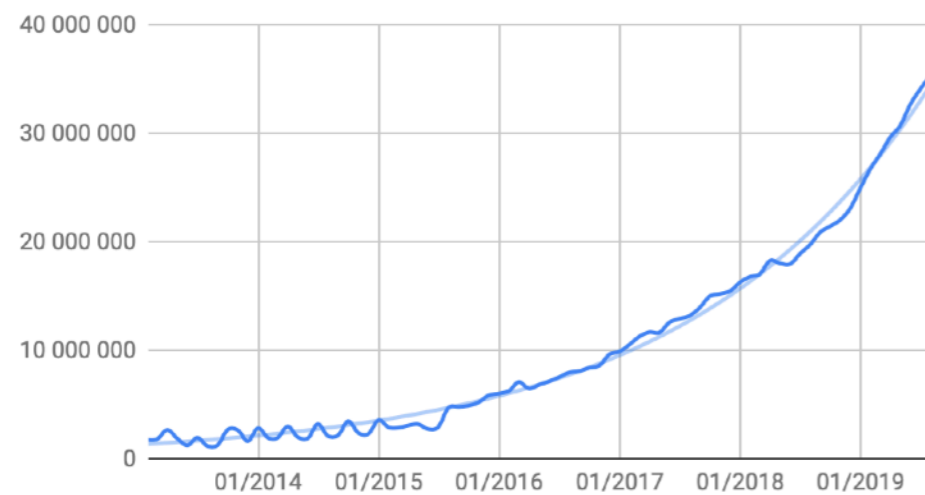
бесит нас. Которых радует то, что радует нас. Которые решают задачи похожим образом. Люди, которые руководствуются теми же принципами, что и мы. Причем делают это сами по себе, естественно, без усилий.



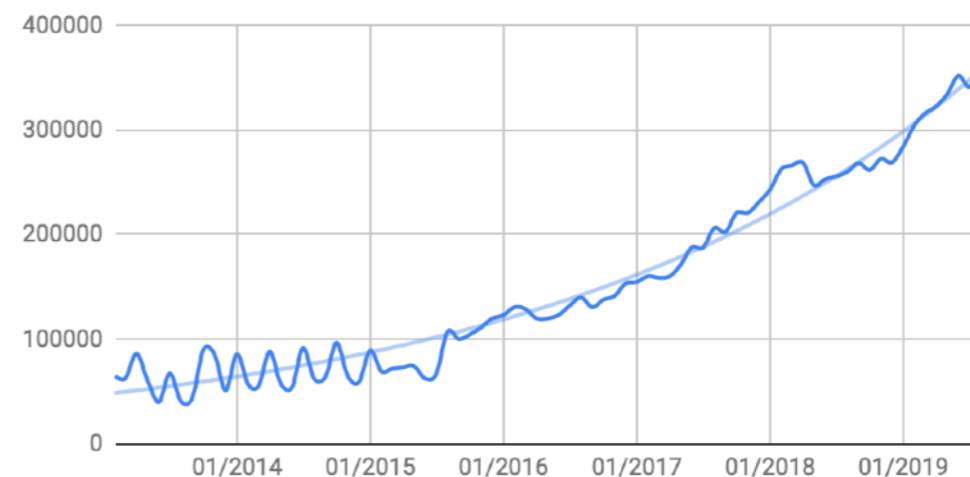
Update на 2019 год

110 человек и растут, прибыльны, платят дивиденды

Выручка в месяц, млн р.

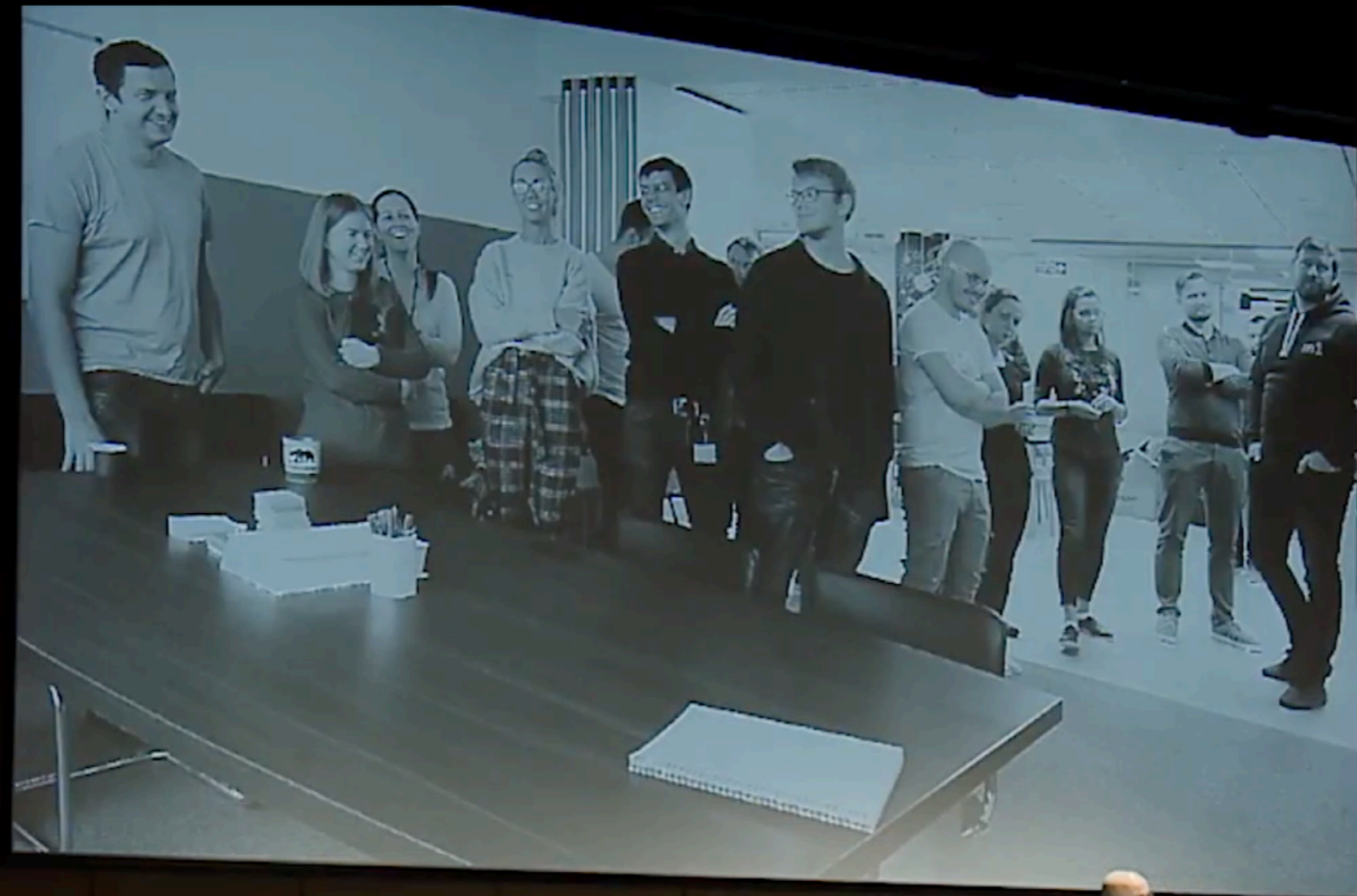


Выручка на человека, тыс. р.



На 2019, единственная в России организация
с культурой самоуправления, открытыми зарплатами и P&L

Есть другие компании, где либо открытые зарплаты (но не P&L),
либо открыто все, но нет самоуправления (не перешли еще окончательно)



Александр Горник (Mindbox CEO) рассказывает о культуре компании на AgileDays-2019

<https://www.youtube.com/watch?v=-ntd7-QlelY>

Известная 80% населения России **ИТ** компания

проекте вели Алексей Каптерев
и Виталий Градобоев

- 1. Интервью с СЕО**
- 2. Интервью с сотрудниками**
- 3. Интервью с СЕО**
- 4. Сели и написали текст**
- 5. Мучительно ждали день**



Хочется перечитывать

Слезы выступают

Хочется работать

Кажется, что всё не зря

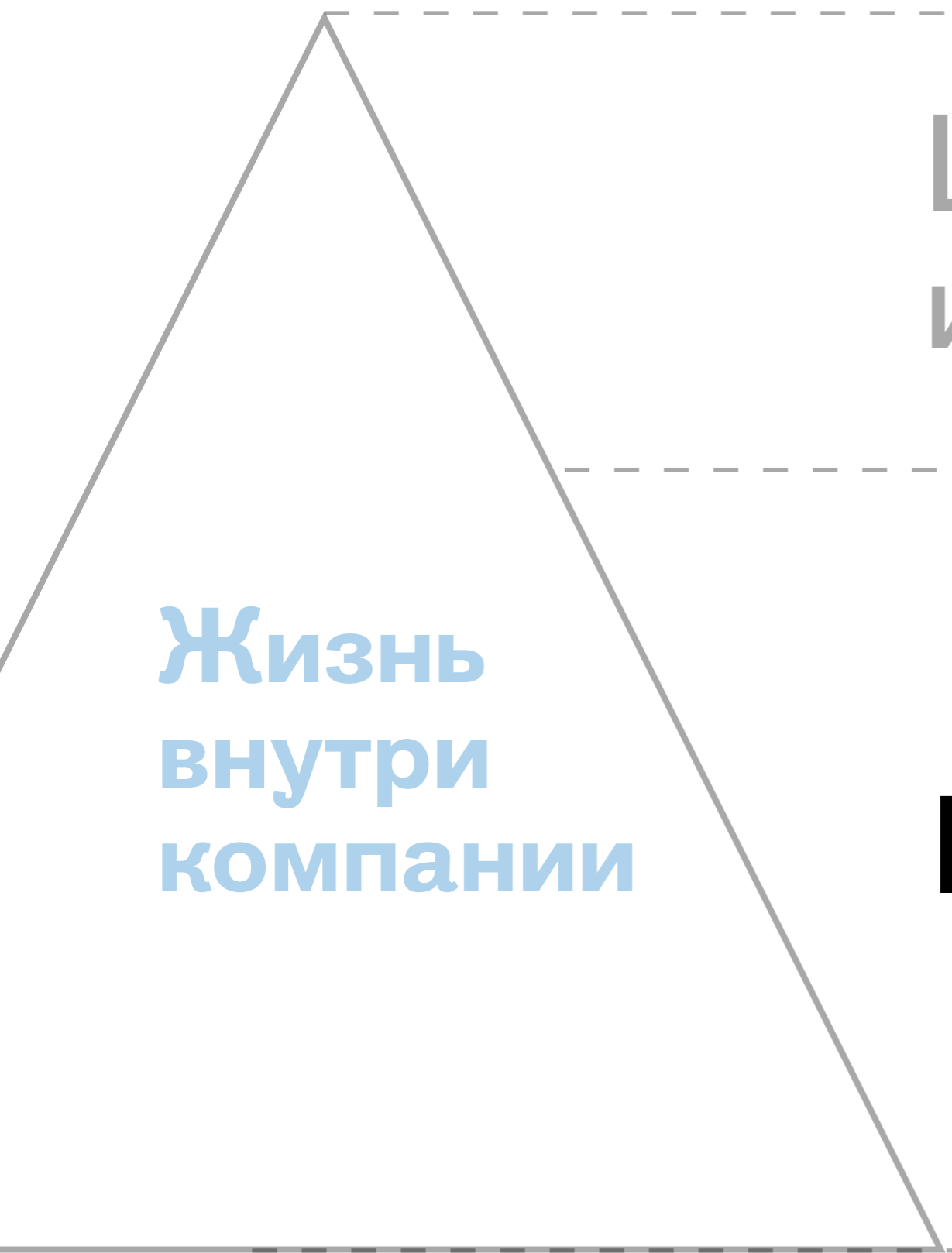




**Начните с вики,
а не с библии**

Алгоритм окультуривания

1. Интервью с руководителями
2. Интервью с сотрудниками
3. Сформулировать общие ценности
4. Отобрать истории, иллюстрирующие их
5. Научиться их рассказывать/выложить
6. Вести семинары/on-boarding
7. Дообучать по необходимости



Ценности
и принципы

Обязательно

**Жизнь
внутри
компании**

Процессы

*В качестве
примеров.
Без подробных
деталей.*



**У нас заявлена ценность
«постоянное развитие»,
НО НИКТО не развивается!**

А как эта ценность отражена в процессах?

Найма и оплаты

Оценки

Повышения

Увольнения

Представительских расходов

Отпусков и т.д.

Netflix

Seven Aspects of our Culture

- Values are what we Value
- High Performance
- Freedom & Responsibility
- Context, not Control
- Highly Aligned, Loosely Coupled
- Pay Top of Market
- Promotions & Development

NETFLIX

19

**Мы ценим людей, которые достигают
выдающихся результатов**

Unlike many companies,
we practice:

*adequate performance gets a
generous severance package*

В отличие от других
компаний, у нас практика:

*нормальные результаты
заслуживают увольнения с щедрым
выходным пособием*

Pay Top of Market
is Core to
High Performance Culture

One outstanding employee gets more done
and costs less than two adequate employees

We endeavor to have only
outstanding employees

NETFLIX

97

Платить выше рынка — суть нашей культуры выдающихся результатов

Mindbox

<ФИО>: Обратная связь + ЗП

in list [Входящие](#)

Description [Edit](#)

ЗП и обоснование

- Текущая (на руки):
- Желаемая сейчас:
- Расчетный грейд по модели ЗП:
- Прошлая карточка ОС:
- Карточка плана обучения (если есть):
- Выжимка: почему такое повышение, что дальше?

Результаты и анализ прошлой ОС

- Что выполнил из плана, чем особенно горжусь
 - Сходил на [Тренинг «Разработка микросервисов» \(ST\)](#). Сжатый и переваренный Эванс с щепоткой модных словечек.
 - Посмотрел видеокурс Рихтера про микросервисы. Особой пользы не ощутил, но не уверен, что проблема в курсе.

Планы: цели и ключевые результаты

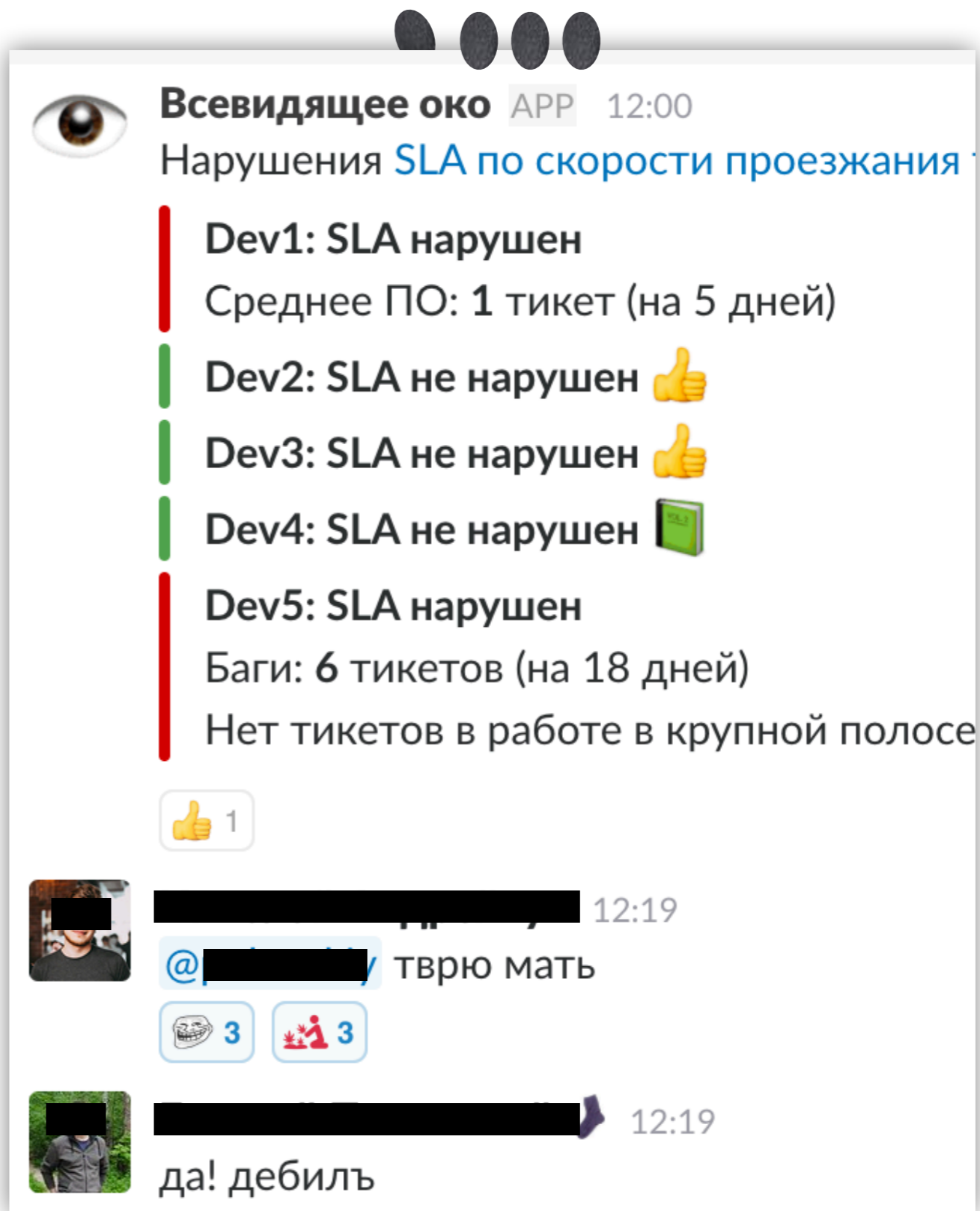
- [Кожевников — Курс ScrumMaster](#) в октябре. Надеюсь, курс поможет лучше понять направление роста в роли СМ. Пока не могу дать других коммитментов: слишком мало опыта.
- Чувствую персональную ответственность за индексы. Хочу переделать и отселить ребилдилку от Нексуса, чтобы распределить саппорт индексов вертикально по фичам, как это уже сделано с


**У нас нет менеджеров,
никто не следит ни за кем
и никого не пушит**






А как/кто следит за сроками?

Автоматизация менеджмента


За сроками следит
робот-контролёр




 **Всевидящее око** APP 12:00
Нарушения **SLA по скорости проезжания**

-  **Dev1: SLA нарушен**
Среднее ПО: 1 тикет (на 5 дней)
-  **Dev2: SLA не нарушен** 👍
-  **Dev3: SLA не нарушен** 👍
-  **Dev4: SLA не нарушен** 📖
-  **Dev5: SLA нарушен**
Баги: 6 тикетов (на 18 дней)
Нет тикетов в работе в крупной полосе

👍 1

 [Redacted] 12:19
@ [Redacted] / тврю мать
😄 3 🙄 3

 [Redacted] 12:19
да! дебилъ

Вводная

Зачем

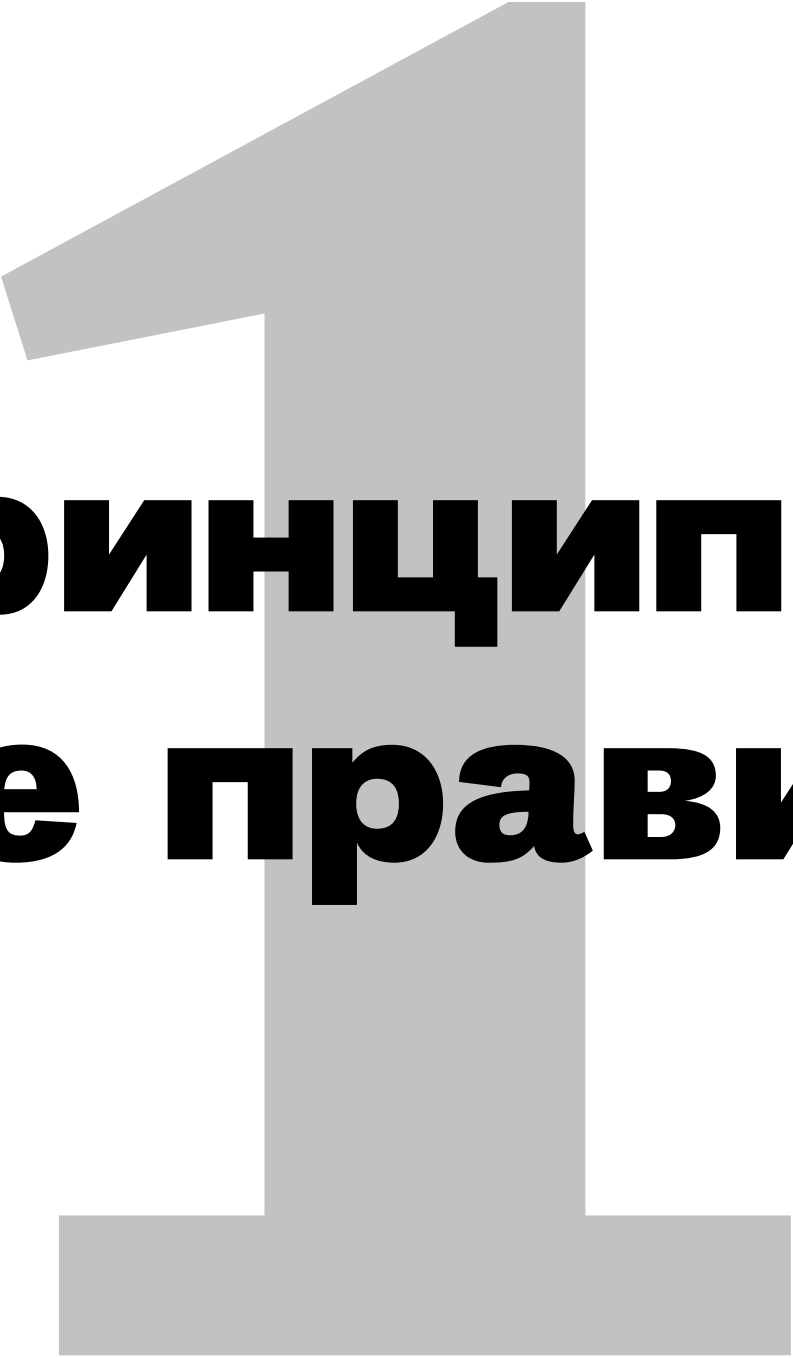
Ценности

Культура

Ошибки

Ключевые ошибки

Или что может пойти не так



**Принципы,
а не правила**



X

правил
нашей
КОМПАНИИ

Правило VS Принцип

Правило **VS** Принцип

точное утверждение о
природе вещей,
применимое только к
конкретной области
знания

Правило

VS

Принцип

точное утверждение о
природе вещей,
применимое только к
конкретной области
знания

общее утверждение,
имеющее максимально
широкую сферу
применения, которая
может выходить за рамки
отдельных областей знания

Контрольный вопрос:

**Поможет ли этот принцип
принимать **правильное**
для компании решение
во всех* задачах, что мы
делаем?**

*окей-окей, в большинстве ключевых задач

Если клиент нам
позвонил — мы уже
обосрались. В понятный
сервис не звонят.

Борис Дьяконов
СЕО банка «Точка»

За пять лет я **ни разу**
не звонил в Эльбу.Контур

Алексей Бурба
консультант

Нет ничего плохого в правилах, когда это правила-процессы. «Как у нас делаются эти вещи»

Таких правил-процессов может быть много, но они должны проистекать из общих принципов культуры

Культура не может строиться на правилах. Это делает ее ригидной.



СЕО

Ценности



Законы
пишутся для
подчиненных,
а не для
начальства

граф Бенкендорф

начальник 3-го отделения собственной
его величества канцелярии

А с ценностями так — вначале
ты их транслируешь, а потом
они становятся больше тебя.
И если ты хочешь, чтобы они
жили дальше, *ты тоже должен
им подчиняться*

СЕО одного банка РФ

SEO

**Коммуницирует
ценности**

и

Поддаёт пример



**Опасайтесь
бездумных
фанатов**

На интервью мы не спрашиваем:
«Нравится ли вам наша культура»,
а спрашиваем: *«С какими ключевыми
вещами вы несогласны и почему?»*

Если в ответ «взгляд оленя» —
ЭТО ЯВНО НЕ МЫСЛИТЕЛЬ

Reed Hastings

Netflix CEO

Резюме



Культура — это набор
ценностей и принципов,
согласно которым мы
наняты, поощряем
и увольняем людей



Важны

Ценности,

которые ценны сами по себе

возможно, немного сумасшедшие для других

Culture Deck

Самая важная презентация в вашей жизни

Не врите.

Если вы решитесь

Если вы решитесь

- 1.** Найдите того, кто возьмет интервью

Если вы решитесь

- 1.** Найдите того, кто возьмет интервью
- 2.** Пусть сделает несколько анонимных интервью с руководителями и с вами по примерным вопросам

Если вы решитесь

- 1.** Найдите того, кто возьмет интервью
- 2.** Пусть сделает несколько анонимных интервью с руководителями и с вами по примерным вопросам
- 3.** Выделит ценности и принципы

Если вы решитесь

- 1.** Найдите того, кто возьмет интервью
- 2.** Пусть сделает несколько анонимных интервью с руководителями и с вами по примерным вопросам
- 3.** Выделит ценности и принципы
- 4.** Создаст вики или гугл.слайдс

Если вы решитесь

- 1.** Найдите того, кто возьмет интервью
- 2.** Пусть сделает несколько анонимных интервью с руководителями и с вами по примерным вопросам
- 3.** Выделит ценности и принципы
- 4.** Создаст вики или гугл.слайдс
- 5.** Вы побурлите и поправите

Если вы решитесь

- 1.** Найдите того, кто возьмет интервью
- 2.** Пусть сделает несколько анонимных интервью с руководителями и с вами по примерным вопросам
- 3.** Выделит ценности и принципы
- 4.** Создаст вики или гугл.слайдс
- 5.** Вы побурлите и поправите
- 6.** Начнете править процессы/политику

Если вы решитесь

1. Найдите того, кто возьмет интервью
2. Пусть сделает несколько анонимных интервью с руководителями и с вами по примерным вопросам
3. Выделит ценности и принципы
4. Создаст вики или гугл.слайдс
5. Вы побурлите и поправите
6. Начнете править процессы/политику
7. А потом придется как-то с этим **ЖИТЬ** ...

Нанимать

Увольнять

Оценивать

Награждать

Отмечать

Принимать решения

Коммуницировать культуру

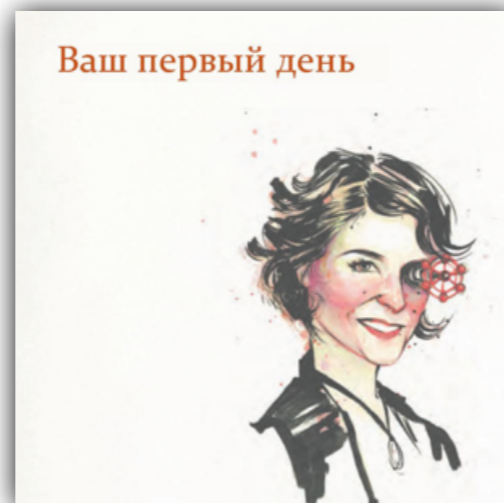
Развиваться

Для вдохновения посмотрите эти презентации



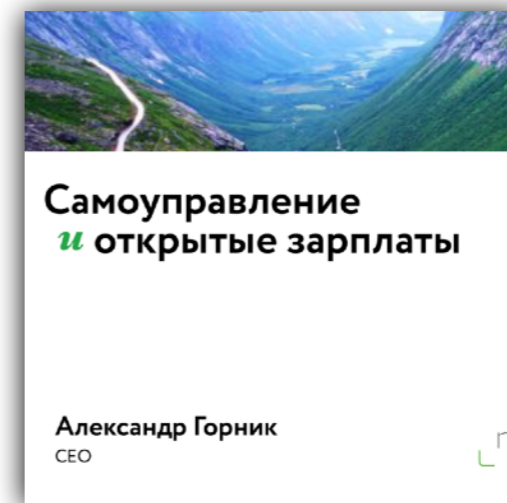
Netflix

- Rus: bit.ly/2ykZwfS
- Eng: bit.ly/2ypRfaB
- Rus: bit.ly/2CWslO4



Valve

- Rus: bit.ly/2OykBgR
- Eng: bit.ly/2q1cBXm



Mindbox

- Слайды: <http://bit.ly/2AVbjAt>
- Видео: <http://bit.ly/2Aiy57P>
- Сравните с нашей версией: <http://bit.ly/2EzV7eN>

Что ещё почитать

1. Вопросы для интервью

https://docs.google.com/document/d/1738cUBsZMMhK3Nd3WeHP2rjg4_9AyPpR6Cn3RaTJM4w/edit

2. culturecodes.co — коллекция презентаций о культуре

Из хороших Нетфликс и Вальв, остальные — украсть что-то кусочками

3. Экскурсия по культуре Netflix на русском

<https://medium.com/@Gafarov/netflix-enterprise-culture-13282fbabbc7>

4. Jay Wilkinson, “Company Culture”

<https://www.youtube.com/watch?v=WDFqEGl4QJ4>

5. Почему Бирюза у Лалу = Желтый в Спиральной Динамике (СД)

http://mtserkov.org/Блог:Максима_Цепкова/2016-01-15:_Фредерик_Лалу_-_Открывая_организации_будущего

6. Еще один короткий взгляд на СД (eng)

<https://www.slideshare.net/magx68/spiral-dynamics-introduction-1110600>

7. Алексей Каптерев про СД

<http://nlping.ru/432CBFC3-F44FD-314CDA54>



Алексей Бурба

презентации и не только

+7 916 106-45-65

www.burba.pro

a@burba.pro