КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

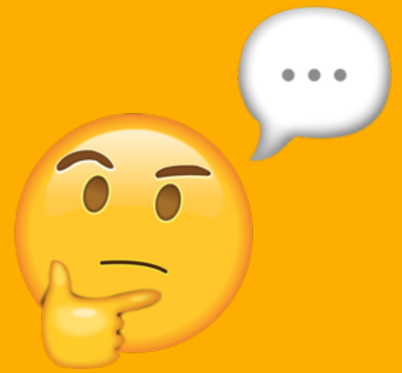
ОДНОДНЕВНЫЙ ВОРКШОП



ИГОРЬ АЧИКОВ

Лидер практики Бренд работодателя
Куратор D&I-направления в «Культуре Инноваций».
Тренер, ментор, исследователь дизайн-мышления, преподаватель MACS.

Лидер Центра опыта сотрудника Skyeng.
Консультант Экосистемы НТИ по вопросам сервисов для сотрудника и корпоративной культуре.
Эксперт по работе с брендом и репутацией работодателя, сервисам для сотрудника и культуре разнообразия.



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬУТРА. ЧТО? КАК? ЗАЧЕМ?

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ?



ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ?

КК

Набор поведений внутри компании, близкая всем сотрудникам и выкристаллизованная в процессе работы компании

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ?

КК

это разрыв, гэп между начальной
и конечной точками изменений.

ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

ЛЮДИ

Сотрудники, формирующие корпоративную культуру

КОММУНИКАЦИЯ

Правила и способы коммуникации между людьми в компании

ВИДЕНИЕ

Стратегия бизнеса, направление движения компании

ЦЕННОСТИ

Основные патерны людей, свойственные большинству компании

ТРАДИЦИИ

Привычки, ритуалы, традиции компании

НОРМЫ

Поведенческие установки и поведения в компании

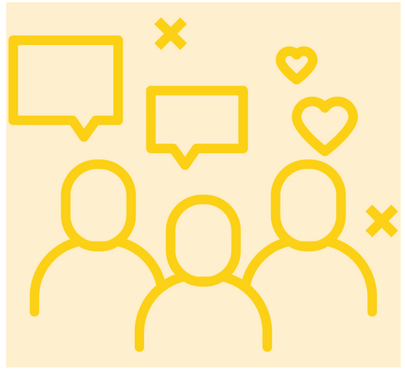
КОРП. СТИЛЬ

Все визуальные категории пространства

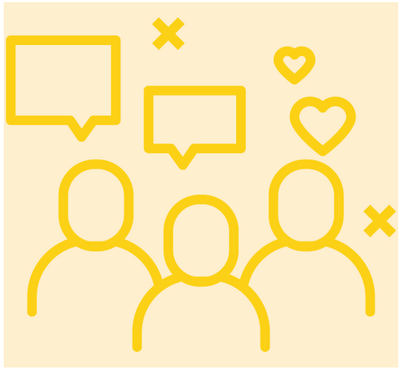
ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- БРЕНДООБРАЗУЮЩАЯ
- АДАПТАЦИОННАЯ
- СОПРИЧАСТНАЯ
- ВОВЛЕКАЮЩАЯ
- МОТИВАЦИОННАЯ
- МЕНЕДЖЕРСКАЯ
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
- МАРКЕТИНГОВАЯ

ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР



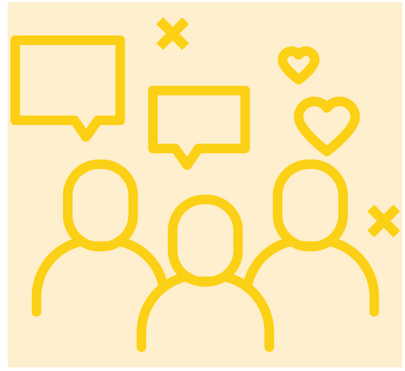
ТИПОЛОГИЯ МАЙЕРС-БРИГС



СТИЛИ РУКОВОДСТВА АДИЗЕСА



МОДЕЛЬ ШНАЙДЕРА



ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД УИЛБЕРА

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА ГРЕЙВЗА



ТИПОЛОГИЯ ЛОГАНА

Стадия	Лейтмотив	Настроение	Структура
5	"Жизнь прекрасна"	Простодушное удивление	Сеть триад
4	"Мы крутые"	Гордость за племя	Триада
3	"Я крутой"	Одиночество воина	«Веерная»
2	"Моя жизнь – дерьмо"	Апатичность жертвы	Разъединенная
1	"Жизнь – дерьмо"	Отчаянная враждебность	Изолированная

ЦЕННОСТНАЯ ОПОРА

- Какие ценности будут резонировать с ценностями клиентов?
- Какие принципы должны определять выбор?
- Что о компании должны думать другие люди?
- Как ценности будут отличать компанию от конкурентов?
- Какие качества рабочих ценятся в компании?

ЦЕННОСТНАЯ ОПОРА. ZAPPOS

- Открытость и доступность.
- Правильные люди — правильные результаты.
- Счастливый сотрудник — счастливый клиент.
- В Zappos не контролируют сотрудников. Им доверяют.
- Право принятия некоторых решений остается за сотрудником.
- Обучение и рост.
- Общение и отношения.
- Клиент всегда прав.

ЦЕННОСТНАЯ ОПОРА. ПЛАТФОРМА НТИ

ГОРЫ И ДОЛИНЫ



ОПЫТ И КАРТА ОПЫТА СОТРУДНИКА

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN

1

Организационная эмпатия как стратегическое преимущество. Все больше организаций, **вне зависимости от их масштабов**, стремятся обнаружить **«**моменты истины**»** (Moments that Matter) и превратить их в **«**wow-моменты**»** (WOW Moments) для сотрудников. Эмпатия, как навык, помогает работать с этим на уровне постоянных процессов.

2

Agile подход работает не только для разработки клиентских продуктов, но и для создания продуктов, улучшающих опыт сотрудников. Кросс-функциональные команды, CJM, работа короткими спринтами и т.д. - эти и многие другие инструменты активно используются в рамках Employee Experience.

ОТКУДА ВООБЩЕ ТЕРМИН EMPLOYEE EXPERIENCE (EX)?

Профессор Kaveh Abhary предложил термин Employee Experience Management еще задолго до того, как бизнес начал активно применять этот подход.

Одним из первых ярких примеров лидера по Управлению опытом сотрудников стал Марк Леви, AirBnB.

2014 год

Марк Леви, на тот момент HR Директор компании, собирает все подразделения, влияющие на Культуру компании (рекрутинг, event, рабочие пространства etc), и ставит задачу построить единый путь сотрудника в компании, Employee Experience.

Сам Марк с этого периода вступает на должность Global Employee Experience Officer.

5 ПРИЧИН,
ПОЧЕМУ КОМПАНИИ РАБОТАЮТ С EX



Ожесточается война за таланты. Поколение Миллениалов переосмысливает сам подход к работе. Их требования к гибкости, мобильности, удобству и постоянной обратной связи заставляют работодателей полностью пересмотреть подходы к организации труда.



Сотрудники хотят такого же опыта от компании, который получают ее клиенты. Это включает простые, интуитивно понятные технологии, возможность шерить свои комментарии и давать обратную связь, прямой доступ к лицам, принимающим решения.



Компании осознали прямую связь между опытом сотрудника и опытом клиента. Для того, чтобы создавать уникальный клиентский опыт, вам нужно начать создавать такой же опыт для своих сотрудников.



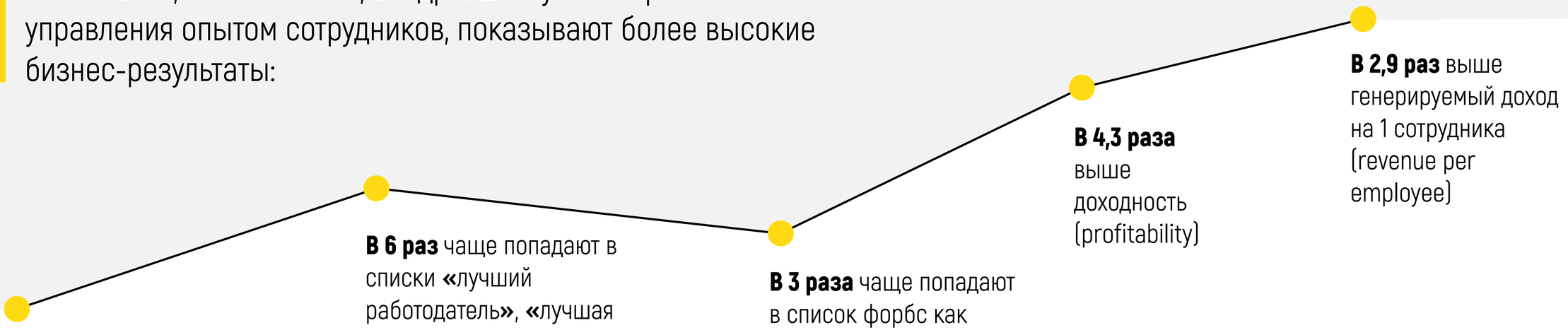
Каждый год выходят исследования, подтверждающие связь между вовлеченностью и эффективностью сотрудников. Вовлеченные сотрудники создают более качественней продукт/сервис.



В компаниях, где ключевой продукт строится благодаря инновационному потенциалу людей, необходимость выстраивать качественный опыт сотрудника является аксиомой. Такие компании, как Google, Facebook, LinkedIn, AirBnb строят бесшовный Employee Experience еще с 2014-2015 г.

НЕМНОГО СТАТИСТИКИ

Исследование, которое в 2019 году провел Kennedyfitch, показывает, что компании, внедрившие у себя практики управления опытом сотрудников, показывают более высокие бизнес-результаты:



В 4.5 раза чаще попадают в список most innovative companies lists by fast company, boston consulting and forbes (списки самых инновационных компаний от BCG и forbes)

В 6 раз чаще попадают в списки «лучший работодатель», «лучшая компания для миллениалов», «лучшая компания для редких специалистов» (glassdoor's best places to work, fortune's 100 best companies for millennials and linkedin's most in demand employers)

В 3 раза чаще попадают в список форбс как «компании с самой высокой стоимостью бренда» (brand Z and forbes' "top brand value" companies)

В 4,3 раза выше доходность (profitability)

В 2,9 раз выше генерируемый доход на 1 сотрудника (revenue per employee)

"The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspace They Want, They Tools They Need and Culture They Can Celebrate", Chapters 11 and 12, 2017

5 СТРАТЕГИЙ, УЛУЧШАЮЩИХ EX*



Creates a fit between the needs of the employee and the needs of the organization

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Создаем решения на стыке потребностей сотрудников и задач компании



Improves visibility across the organization, for both the employee and the employer

ПРОЗРАЧНОСТЬ

Повышаем прозрачность процессов и решений как для сотрудника, так и для работодателя



Removes non-value-added activities and information to streamline experiences

ПРОСТОТА

Удаляем все, что не приносит ценности и создаем бесшовный опыт



Aligns experiences to the organization's culture and value system

АУТЕНТИЧНОСТЬ

Создаем опыт сотрудника, отражающий культуру и систему ценностей компании



Allows both employee and employer to share information and modify actions

ВОСПРИИМЧИВОСТЬ

Создаем систему постоянного обмена информацией и корректировки

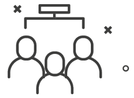
*IBM Institute for Business Value

ТОП-4 ВЫЗОВА ПРИ ВНЕДРЕНИИ EMPLOYEE EXPERIENCE



ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ.

Требуется серьезный сдвиг в мышлении, который требует большой работы по трансформации культуры.



МЫШЛЕНИЕ ЛИДЕРОВ.

Компании, которые строят у себя офисы Employee Experience всегда подчеркивают необходимость поддержки этой трансформации со стороны CEO и первых лиц компании.



СЛОЖНАЯ КРУПНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.

Очень сложно сразу начать с глобальной трансформации. Начать с простых шагов может быть способом взяться за задачу построения Employee Experience.



ОТСУТСТВИЕ ВНУТРЕННЕЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В ПОСТРОЕНИИ EMPLOYEE EXPERIENCE.

Для этой задачи компании нанимают маркетологов, дизайн-исследователей, проектировщиков рабочей среды и т.д.

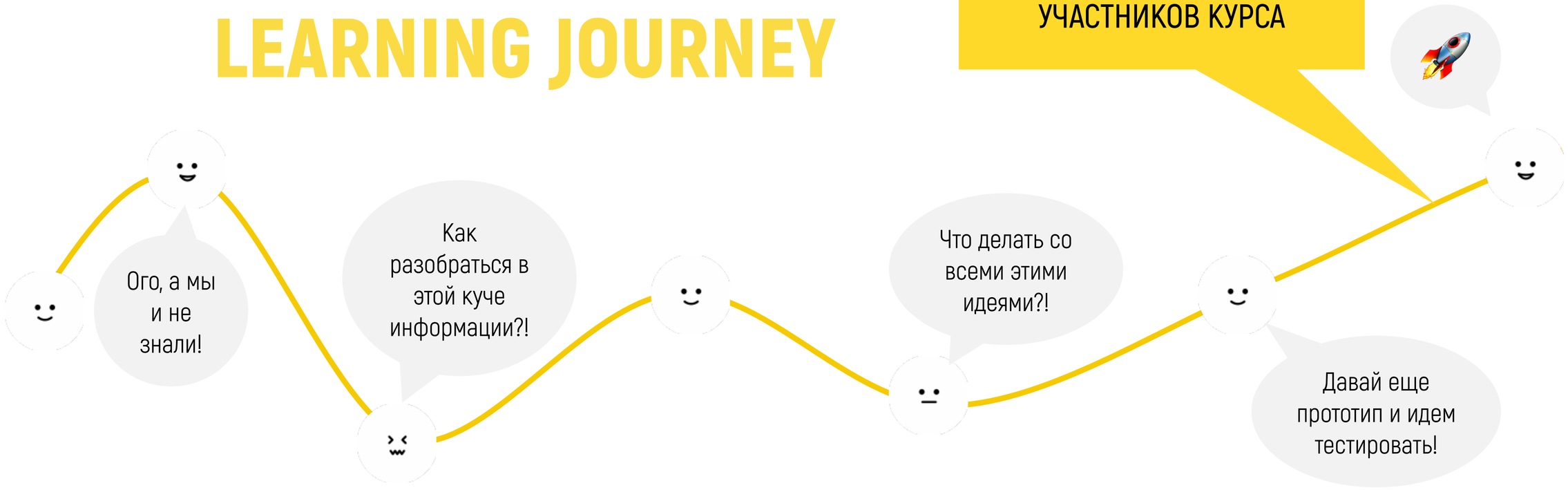
KennedyFitch Employee Experience Research, kennedyfitch.com

JOURNEY MAP

+ Разрывы пользовательского пути (AS IS – TO BE)
+ Слепые зоны
+ Новые точки развития
+ Непрерывное улучшение процесса
+ Рычаги управления опытом пользователя

LEARNING JOURNEY

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПУТИ УЧАСТНИКОВ КУРСА



Проведение глубинных интервью

Генерация идей в команде, выбор идеи

Создание прототипов и тестирование 1-5 решений
Подготовка сервис сценария

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ CJM

Ручка и бумага

Быстро, работа в полях, сбор данных

Excel

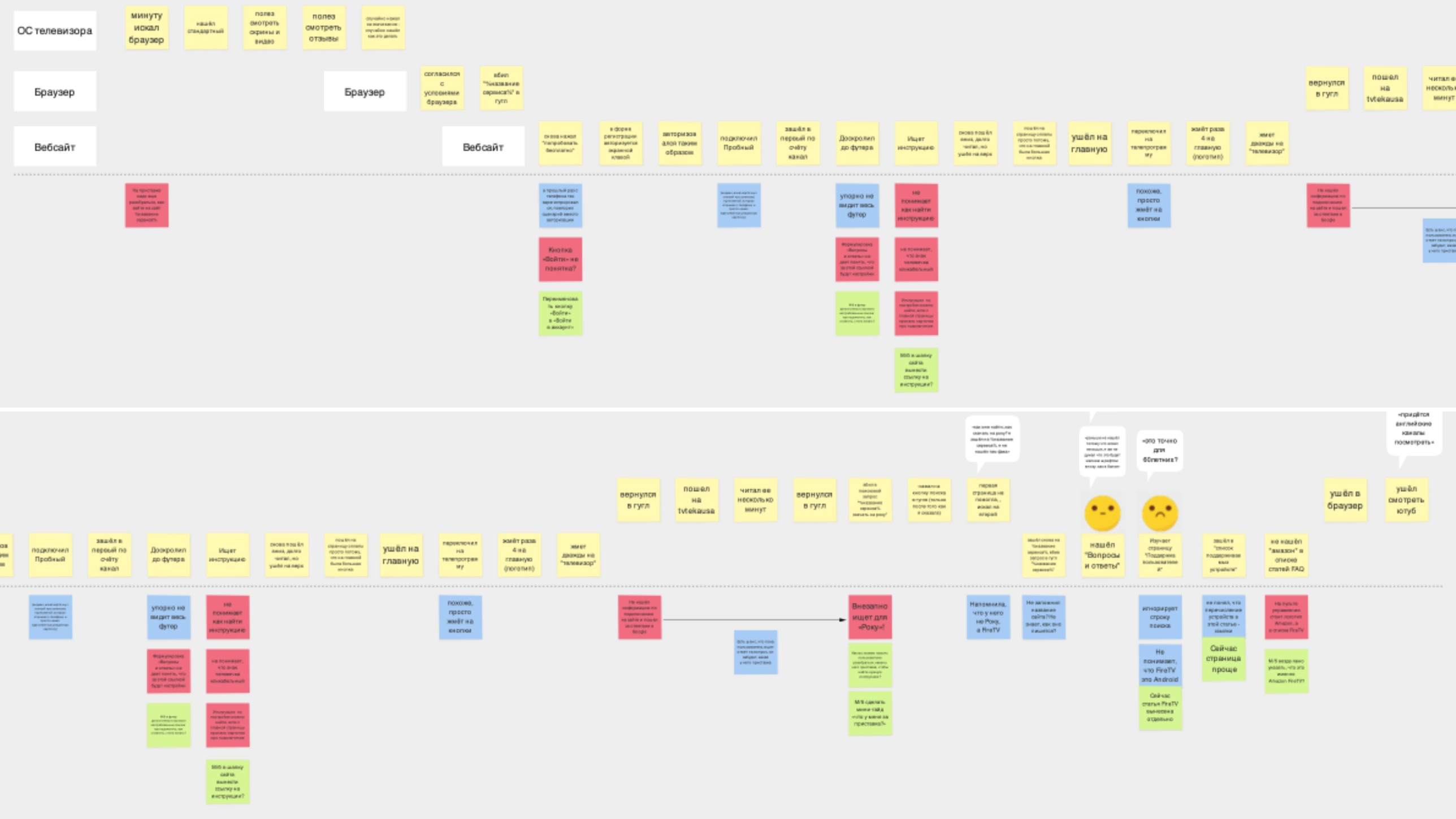
Обработка исследований, аналитика

Miro

Красиво, визуализация карты, презентация



Employee Experience Map											
	Этап	**Цель пользователя (JTBD)**	**Каналы коммуникаций**	**:)))**	**:)**	**0**	**:(**	**:(((**	**факт**	**стейкхолдеры процесса**	**комментарии этапа**
до взаимодействия											
	Главный инженер на заводе.										
	Болезнь мамы								Заболела мама, стал искать работу рядом с ее домом, чтобы с братом дежурить 2/2		
	Поиск магазина рядом	Найти работу рядом с домом мамы	Магазины						Никто даже не разговаривал, когда видел 55 лет. 3-4 месяца искал работу.	Рекрутинг	
	Пришел на собеседование	Трудоустроиться	Директор						Пришел к новому директору (уже был в этом магазине раньше)	Директор	
	Взяли	Снизить риски в работе	Директор						Магазин достался в ужасном состоянии - недостача, воровство, директора не было никогда. Новый директор поверила в него, начали строить команду.		
во время взаимодействия	Первая задача	Познакомиться с работой …	Директор						Начали задачи давать по-одной, так и познакомился.	Директор	
	Тренинг	Справиться с работой	Тренер						Прошел обучение, не хотел идти, думает бессмысленно.	Тренер	
	Зал	Получать вознаграждение	Доска объявлений						Давали задачи по одной, постепенно освоился, в алкоголе много нюансов надо все запомнить, чтобы знать, что и где должно стоять.		
	Уходил	Найти более достойное предложение							Очень тяжелая и не всегда приятная работа		
	Возвращался	Вернулся к директору	Директор						Не хочет сидеть на шее у брата, хочет работать, но переживает за мать.		
	Работа в отделе	Постоянная работа							**Клиенты называют "сомелье", а он со всеми разговаривает, от одних клиентов одно возьмет, от других другое.**		


ОС телевизора
минуту искал браузер
нашёл стандартный
полез смотреть скрины и видео
полез смотреть отзывы
Браузер
Браузер
согласился с условиями браузера
вбил "Название сервиса?" в гугл
вернулся в гугл
пошел на 1vtelekanal
Вебсайт
Вебсайт
подключил Пробный
зашёл в первый по счёту канал
Доскролил до футера
Ищет инструкцию
ушёл на главную
переключил на телепрограмму
жмёт разы 4 на главную (погулять)
жмет дважды на "телевизор"
Кнопка «Войти» не понятна?
Переименовать кнопку «Войти» в «Войти в аккаунт»
уходно не видит весь футер
не понимает как найти инструкцию
Формулировка «Вопросы и ответы» не дает понять, что по этой ссылке будет настройка
не понимает, что для человека мобильный
Инструкция по настройке нового сайта, хотя в первой странице картинки про подключение
Будет ли кому-то полезна ссылка на инструкции?
похоже, просто жмёт на кнопки
вернулся в гугл
пошел на 1vtelekanal
читал не несколько минут
вернулся в гугл
первая страница не помогла, , жмет на второй
нашёл "Вопросы и ответы"
«это точно для 60летних?
ушёл в браузер
ушёл смотреть ютуб
«придётся английские каналы посмотреть»
подключил Пробный
зашёл в первый по счёту канал
Доскролил до футера
Ищет инструкцию
ушёл на главную
переключил на телепрограмму
жмёт разы 4 на главную (погулять)
жмет дважды на "телевизор"
уходно не видит весь футер
не понимает как найти инструкцию
Формулировка «Вопросы и ответы» не дает понять, что по этой ссылке будет настройка
не понимает, что для человека мобильный
Инструкция по настройке нового сайта, хотя в первой странице картинки про подключение
Будет ли кому-то полезна ссылка на инструкции?
похоже, просто жмёт на кнопки
Внезапно ищет для «Року»!
Напомнила, что у него не Року, а FireTV
Не запомнил название сайта (Не знает, как оно называется)
игнорирует строку поиска
Не понимает, что FireTV это Android
Сейчас статья FireTV вынесена отдельно
не понял, что в перечислении устройств в этой статье - ссылки
Сейчас страница проще
нашёл "амазон" в списке статей FAQ
Не нуть по управлению стоит поиска Amazon...а в списке FireTV
М/б везде явно указать, что это именно Amazon fireTV?
М/б сделать мини-гайд «что у меня за приставка?»

РАБОТА С CJM

1. ФИКСАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТОВ

- Действия, совершаемые человеком
- Время совершения действий
- Эмоциональная реакция человека
- Цитаты человека

2. АНАЛИЗ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ПУТИ



ПРАВИЛА РАБОТЫ С КАРТОЙ

Следует фиксировать путь реального человека, а не выдумывать его

Карта должна быть видна всем участникам проекта

Карту необходимо регулярно обновлять

Спроси меня о моем опыте!

Глубинное интервью

Цель интервью - не превратить это в интервью

Многоступенчатый анализ

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

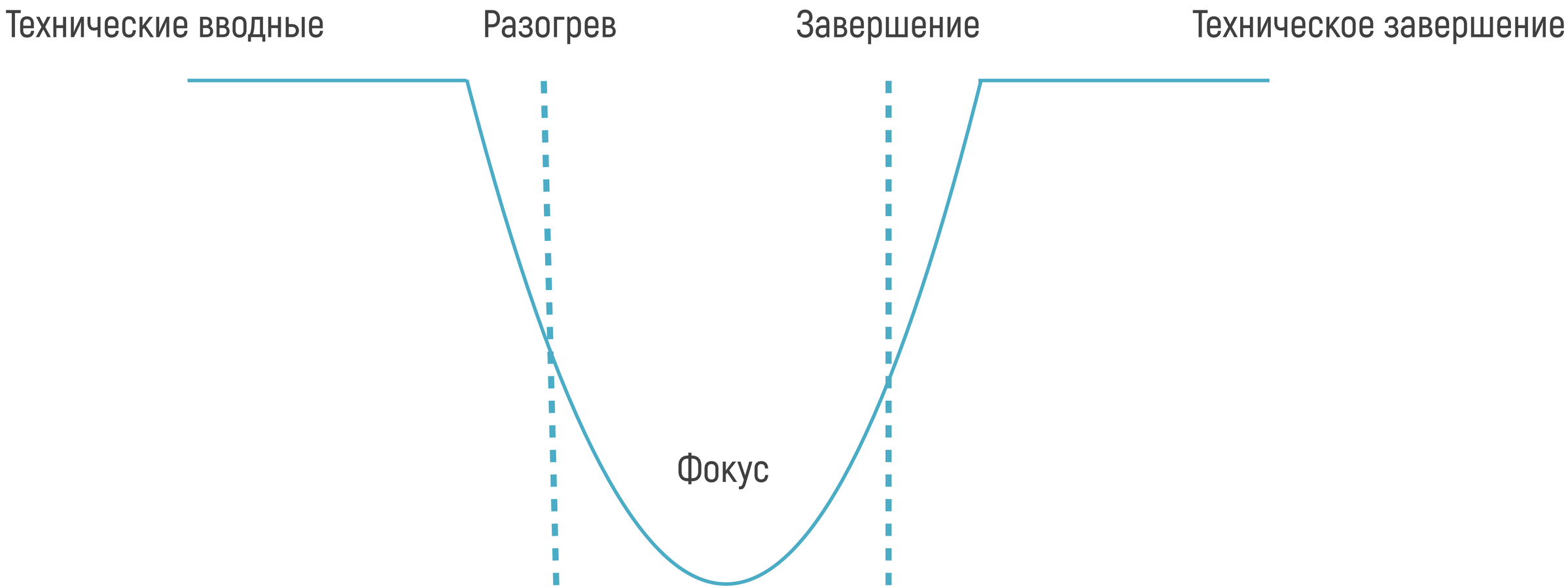


**Вопросы,
связанные с внешними
объектами
и социальными явлениями
и процессами**

**Вопросы о личном отношении
и чувствах респондента**

Структура интервью

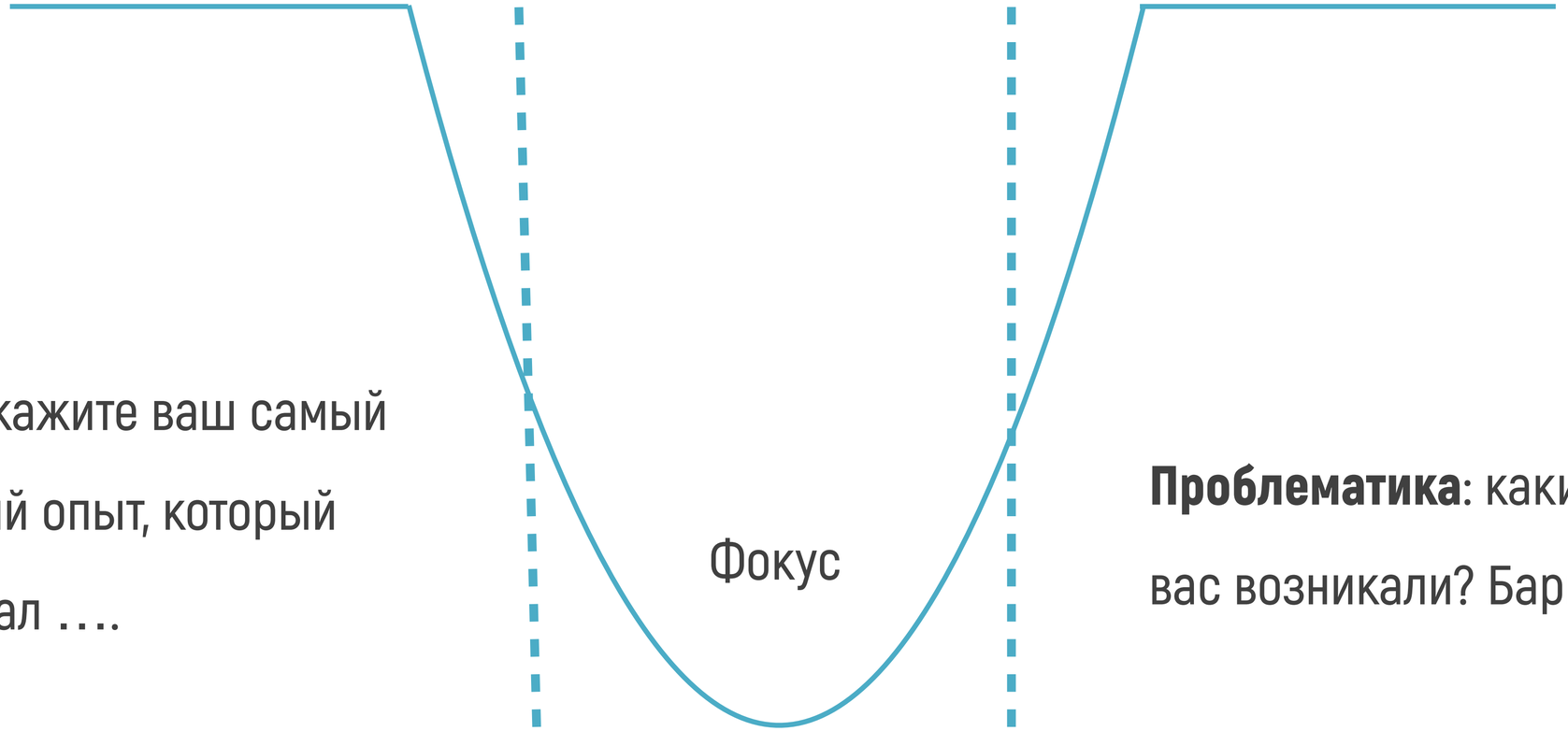
КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ



Структура интервью

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

Технические вводные | Разогрев | Завершение | Техническое завершение



История: расскажите ваш самый лучший/худший опыт, который помог/ помешал ….

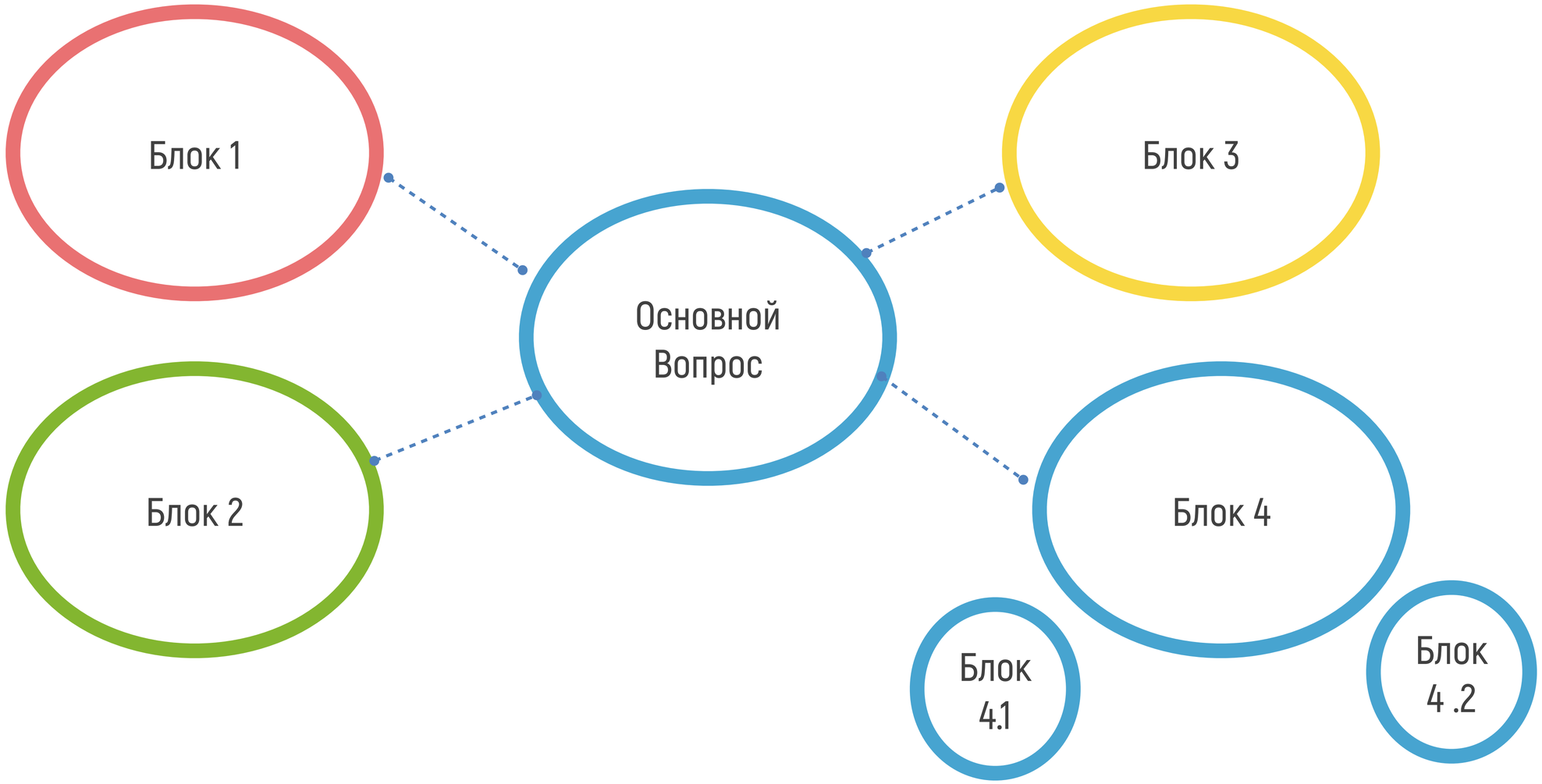
Проблематика: какие вопросы у вас возникали? Барьеры?

Структура Мэппинг

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

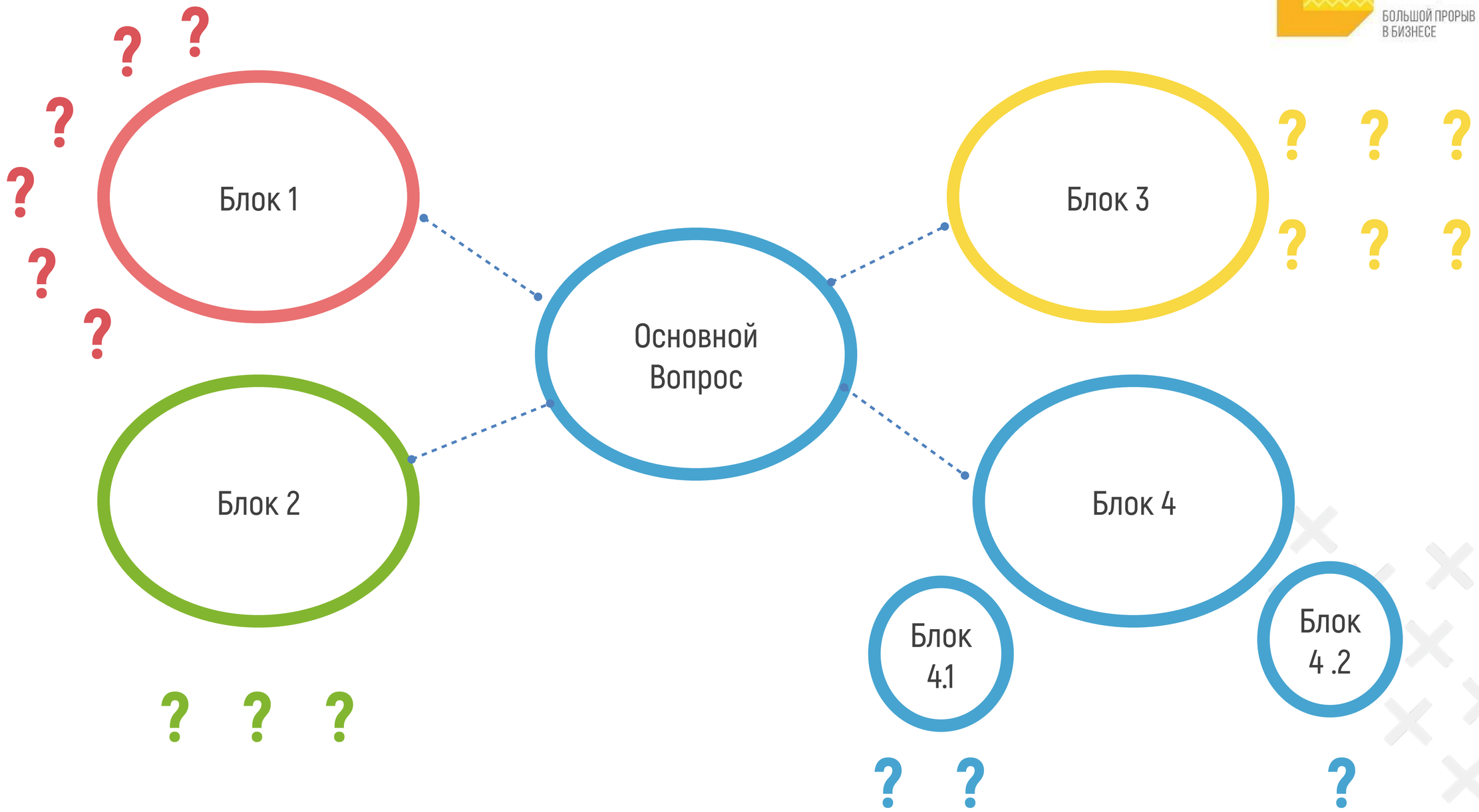


Структура Мэппинг



Структура Мэппинг

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ



Структура Мэппинг



Типы вопросов

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

Закрытый

Альтернативный

Открытый

Многоступенчатый анализ



Лайфхаки

Почему? (5 почему?)

Не спрашивать «Представьте, если бы…»

Лучший – худший

1 вопрос в вопросе

Как вы сейчас с этим справляетесь?

Каков ваш последний опыт?

Паузы – дать человеку подумать, не помогать человеку думать

Какой кот у тебя? (задавать вопросы на пояснение, чтобы понять, что за этим стоит)

Идем за кроликом

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

5 НЕ

- Не спорить
- Не расстраиваться
- Не пытаться сразу решить проблему
- Не пытаться все объяснить



Как создать гайд интервью

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

Что мы хотим узнать?	Как мы об этом можем узнать/ спросить?

ВОПРОСЫ ДЛЯ КАРТЫ ПУТИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

КУЛЬТУРА + ИННОВАЦИЙ
БОЛЬШОЙ ПРОРЫВ В БИЗНЕСЕ

Воссоздать реальный «путь» пользователя

- С какого события началось ваше участие в процессе? Как выглядела подготовка? Что происходило потом? Чем завершилось?
- Вспомните, как много времени занял каждый этап? Как вы оцениваете длительность каждого этапа?
- С какими трудностями вы столкнулись? Что было неожиданно?
- Какой из этапов самый сложный? Почему?
- Какие впечатления у вас остались?
- Что вам показалось удобным? Что было лишним?

ГАЙД ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ



ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

ИСТОЧНИКИ ВДОХНОВЕНИЯ

Опыт компаний, которые уже решали похожую задачу

Опыт других сфер, но с похожими задачами



Актуальные тренды и Бенчмарки

Our Trend Framework

16 mega-trends that define the future of business and consumerism.



STATUS SEEKERS

The never-ending pursuit of status



BETTERMENT

The universal quest for self-improvement



SECURITY SYSTEMS

The core need for safety and security



YOUNIVERSE

The desire to be seen and served as unique



LOCAL LOVE

The importance of local context



PLAYSUMERS

The ageless quest for fun



EPHEMERAL

The scarcity of time and its consequences



HELPFULL

The demand for convenient and superior service



JOYNING

The core instinct to connect with others



HUMAN BRANDS

The search for more authentic brands



BETTER BUSINESS

The belief that purpose precedes profit



UBITECH

The ever-greater pervasiveness of technology



INFOLUST

The need for relevant and actionable information



FUZZYNOMICS

The collapse of barriers between consumer and producer



PRICING PANDEMONIUM

The fluidity of price and value

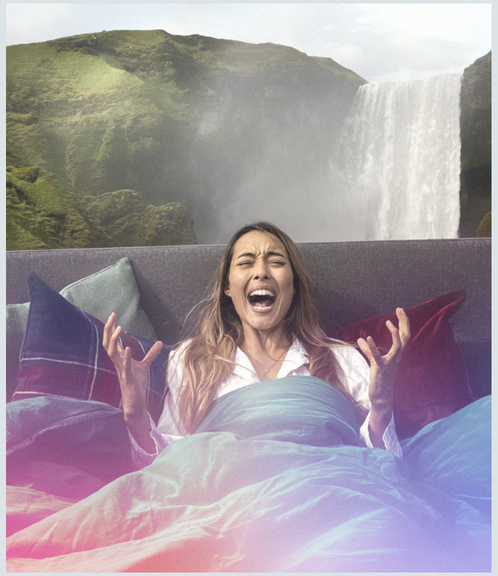


POST-DEMOGRAPHIC

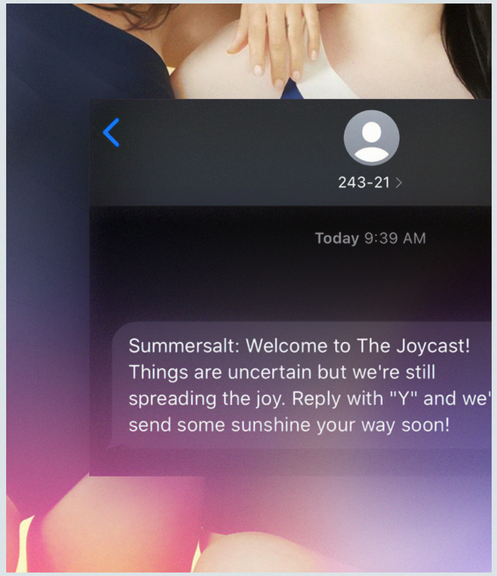
The death of demographic segmentation

Выгорание

Компании помогают сотрудникам
бороться со стрессом и выгоранием



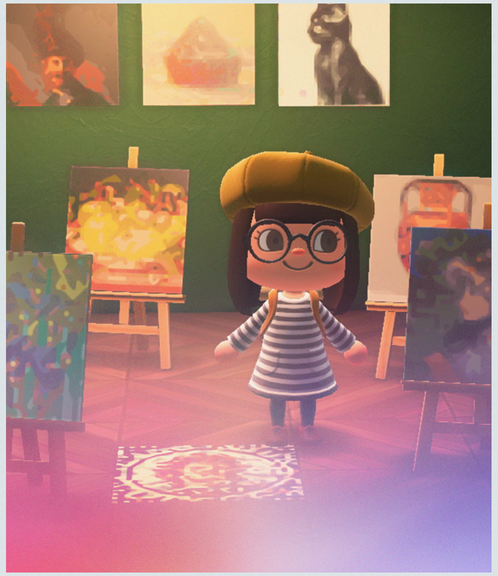




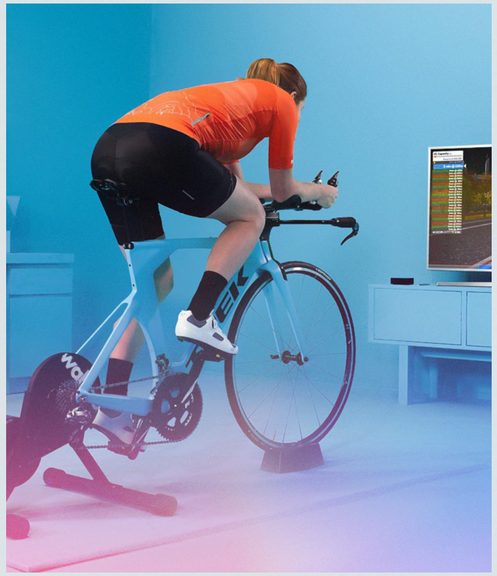


Экономика виртуальных впечатлений

Виртуальные впечатления становятся неотъемлемой частью опыта сотрудника



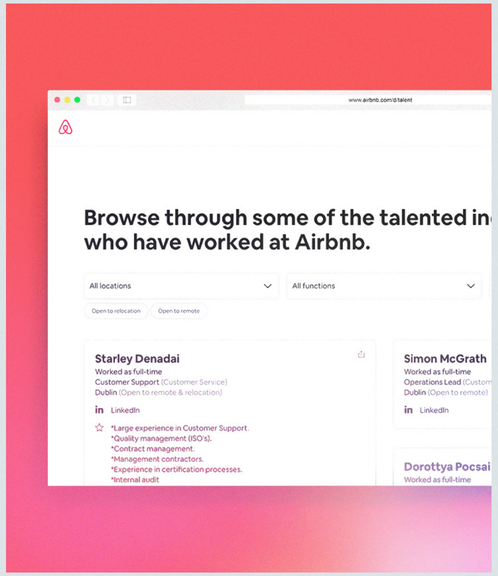






Прозрачный бренд

В эпоху тотальной прозрачности ваша внутренняя культура максимально влияет на ваш бренд









Жидкие ожидания

2021 TREND REPORT

TREND·WATCHING

Лучшие практики из моего опыта

Коммуникации



Пример проектов и инструментов

- Встречи новичков/адаптационные семинары;
  Письма о новом сотруднике;
- Стартовые квесты, познакомится с разными ребятами;
- Таблицы, дни рождения, новички месяца+встречи новичков;
- Системы награждений - синхронизация с желаемой системой поведения;
- Компейны: лучший кто-то там
- Случайны кофе;
- Создание систем комьюнити (профессиональные, как продающая сила и по интересам как сила лояльности) Клубы которые заходят везде - путешествий, беговой клуб
- Карта коммуникаций
- Корпоративный портал и Интранет (боты для упрощение жизни)
- Сторибилдинг - продажа для сотрудников вне компании - рассказывать о том, что мы делаем и для чего. (14.02)

Лояльность и мотивации



Пример проектов и инструментов

- Спортивные программы,
- Система скидок в партнёрских программах - карта лояльности;
- ЦА программы, например детские, родительские (смотрим на карту коммуникаций)
- Программы стажировок (внутри/вовне);
- Обучение (заказное обучение, корпоративный университет, корпоративная бибилиотека)
- FYI - приглашение курьих людей для спичей и база знаний;

Пример проектов и инструментов

ГЛУБИННАЯ МОТИВАЦИЯ = АВТОНОМНОСТЬ + ИНТЕРЕС + ПРОСТОТА + ЭКСПЕРТНОСТЬ

- Наставничество и обратное наставничество
- Сервис идей - 10% времени
- Внутренний акселератор
- Augmented workforce - дополненная рабочая сила (управление не сотрудниками, а компетенциями)
- Витрина внутренних экспертов компании
- Экосистема F2F продуктов: бадди, наставничество, коучинг
- Talent swaps (обмен талантами)

Стратегия бизнеса



7	Блок	Активность	Начало подготовки	Реализация		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентяб.	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1	Системы лояльности	система скидок в партнёрских программах - карта лояльности;	15.08	25.09 - запуск													
		Сервис идей - 20% времени	20.08	20.09 - 30.09 - запуск													
		Внутренний акселератор (привлечение партнерской сети)	10.10 - 15.10	05.02 - 10.02 - запуск													
		Проект геймификации															
		Автошкола	20.08	20.09													
		Компенсация фитнеса	20.08	20.09													
		Карта	20.08	20.09													
2	Работа с сообщетсвами	Беговой клуб	20.08	20.09													
		Клуб путешествий	20.08	20.09													
		Сезонные спортивные программы	Декабрь, Март, Июнь, Сентябрь	Февраль, Апрель, Июль, Октябрь		ЗСП	ЗСП	ВСП	ВСП		ЛСП	ЛСП		ОСП	ОСП		ЗСП
		Спартакиада	01.04 - 05.04	15.05 - 20.05													
		Командные виды спорта	20.08	20.09													
3	Развитие и обучение	Внтуренний открытый отбор	10.08	15.12													
		Выборка от Университета 20.35	20.08	20.09													
		Наставничество и обратное наставничеством	10.09 - 15.09	25.11 - 30.11	с												
		FYI	Март, Июнь, Август, Ноябрь	Март, Июнь, Август, Ноябрь													
		Внутренние эксперты	10.09 - 15.09	10.11 - запуск сервиса	с												
		Креативный класс (HiPo)	за счет открытого отбора														
		Обучение (заказное обучение, корпоративный университет, корпоративная бибилиотека)	25.09 - 30.09	20.01 - 25.01													
4	Внутреннник коммуникации	Карта коммуникаций	20.08	15.10 - 25.11													
		Задачки на старте (познакомиться с 3 разными сотрудниками)	20.08	20.09 - 30.09 - запуск	с												
		Встречи новичков/адаптационные семинары	20.08	20.09													
		Таблицы дней рождений и Таблицы новичков, кто вышел в этом месяце в команду	20.08	10.09 - 15.09	с												
		Случайны кофе	20.08	20.10 - 30.10 - запуск	с												
		Опросы вовлеченности	Июнь и Февраль	Июль и Март													
5	Детские программы	ДЛП	26.04 - 31.04	20.06 - 25.06													
		ДНГ	26.10 - 31.10	20.12 - 25.12													
		Карта детей и родителей	20.08	20.10													
		ПП - День знаний	28.07 - 02.08	30.08 - 03.09													
6	Работа с блоками	Награждение департаментов	20.10	20.12													
		Звезда HR	15.9	10.10													
7	Корпоративные мероприятия	Новый год	26.10 - 31.10	23.12 - 31.12													
		Летний праздник для сотрудников	26.04 - 31.04	20.06 - 25.06													
		Хеллоуин	26.09 - 31.09	26.10 - 31.10													
		23 февраля	01.02 - 05.02	20.02 - 26.02													
		8 марта		04.03 - 10.03													
		День влюблённых в инновации	14.01 - 20.01	12.02 - 16.02													

Найти идею просто - отпусти старые!

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

ОДНОДНЕВНЫЙ ВОРКШОП