

««SOFT SKILLS: ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ»»

БУШЛАНОВА ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА, ДИРЕКТОР
МАОУ СШ №148 ИМЕНИ ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА И.А.
БОРИСЕВИЧА



Целевая аудитория



учителя, преподаватели, заинтересованные в развитии собственной педагогической компетенции по развитию soft skills;

представители партнерских организаций, заинтересованные в обмене опытом по вопросам создания образовательного и социально значимого ЦУМК и практики применения программ развития гибких навыков;

участники общественных движений, заинтересованные в развитии собственной компетенции по развитию soft skills и обмене опытом по вопросам проекта

Коэффициент полезного действия - КПД

- Стратегии изменений
- Пирамида управленческих навыков



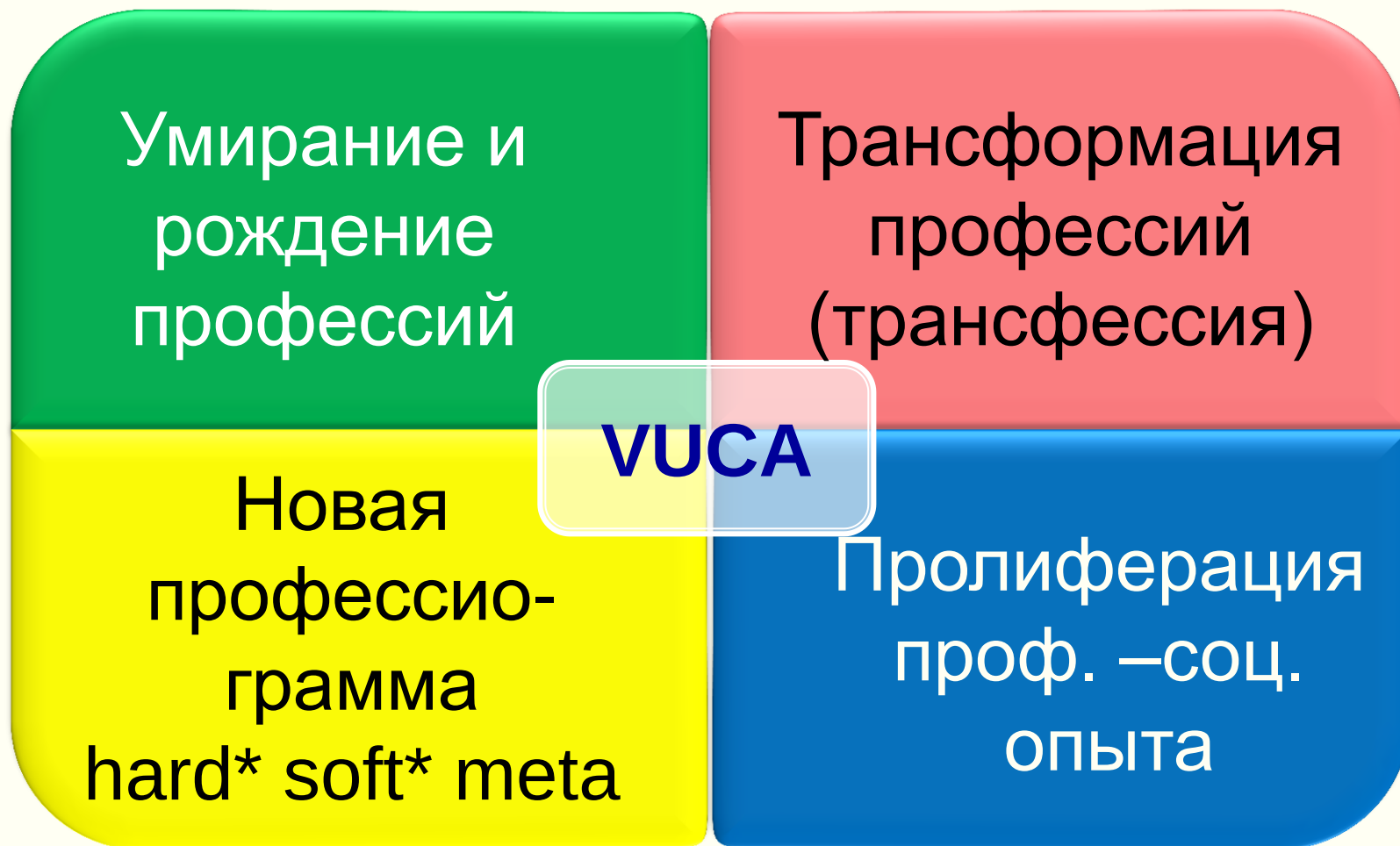
Устойчивое развитие общества как стратегия улучшения качества жизни

сбалансированное
выполнение социально-
экономических задач

решение проблем сохранения
окружающей среды и
природно-ресурсного
потенциала в целях
удовлетворения жизненных
потребностей нынешних и
будущих поколений



Новые черты профессиональности



Прогноз футурологов: профессии, которые будут востребованы в 2030 году

- Специалист по созданию искусственных органов
- Нано-медик
- Фермеры и скотоводы, работающие с генными технологиями
- Консультант для престарелых
- Хирург по увеличению памяти
- Знаток научной этики
- Космические пилоты, архитекторы и гиды
- Работники вертикальных ферм
- Специалист по борьбе с изменением климата
- Специалист по карантину
- Погодная полиция
- Виртуальный юрист

- Менеджеры аватаров и виртуальные учителя
- Разработчики альтернативных видов транспорта
- Специалисты по адресному вещанию
- Утилизатор информации
- Менеджер виртуального пространства
- Брокеры и трейдеры банка времени
- Социальный работник социальных сетей



*По данным компании

Школа: смена дискурса

2019

Школьная Система

Учителя учат
учеников

Профессиональные педагоги

Школа (традиционная) – «для
жизни»

2030

«Школа» как множество форм
обучения

Учителя как наставники,
«учителя» и «ученики» взаимно
обучаются

Профессионалы как педагоги

(Традиционная) школа – для
неудачников

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ



Карта soft skills и опыт индивидуальных маршрутов

Я сам

Самоорганизация

- Умею управлять своими внутренними ресурсами, отдыхать, перезаряжаться, входить в рабочее состояние
- Умею строить индивидуальную образовательную траекторию
- Могу описать свои модели обучения и восприятия информации
- Могу составить личный бюджет и управлять им
- Распределяю время между рабочими и нерабочими заданиями
- Могу заводить и поддерживать полезные контакты

Достижение целей

- Могу делать то, что должен делать, несмотря на внутреннее сопротивление
- Умею управлять своей мотивацией и действиями
- Могу сформулировать, что мною движет
- Могу сформулировать конечный результат моей работы
- Могу составить план, как справиться с препятствиями, которые мешают достижению цели
- Могу корректировать свои планы в зависимости от факторов внешней среды
- Могу найти несколько путей достижения цели и выбрать оптимальный
- Оцениваю результаты своих действий по разным критериям

Креативность

- Умею генерировать идеи, адекватные поставленной задаче
- Ищу несколько решений задач, не застреваю на одной
- Могу находить оригинальные и неожиданные решения
- Умею экспериментировать и внедрять что-то новое

Я и мой круг общения

Лидерство и инициативность

- Могу принимать решения и брать на себя ответственность
- Могу показать коллегам, как важна их работа
- Могу выступить автором идей и инициатором деятельности

Работа в команде

- Умею выделять задачи и подзадачи в том, что я делаю
- Могу попросить коллег о помощи
- Могу нарисовать схему, над чем работает сейчас каждый человек в команде
- Умею делегировать свои задачи
- Могу помочь коллегам в их работе

Обмен информацией

- Могу рассказать какими задачами занимаюсь в данный момент
- Могу сформулировать, какое место занимаю в команде и в чем моя ценность
- Умею рассказывать о достигнутых результатах
- Могу конструктивно отзываться о деятельности другого человека
- Умею обучать и передавать свои знания.

Я и мир вокруг

Коммуникация

- Могу выражать свои мысли с помощью различных способов коммуникации:
 - вербальных (на родном языке; на иностранном языке)
 - невербальных (мультимедиям; с помощью культурных кодов; на языках возрастных, профессиональных и социальных групп)
- Умею формулировать свои мысли четко и грамотно замысловатыми фразами
- Умею формулировать свои мысли логично и подкреплять их аргументами
- Адаптирую свой стиль общения под собеседника
- Могу соблюдать правила общения, принятые в конкретном сообществе

Управление инфопотоками

- Могу найти необходимые мне материалы в интернете, печатных изданиях.
- Умею проверять достоверность отдельного материала, факта, поста
- Могу выбрать заслуживающий доверие информационный поток
- Нахожу разные точки зрения и разные подходы к одному и тому же вопросу
- Умею упорядочивать информацию от простого к сложному, от общего к частному, от проблемы к решению
- Умею оценивать свой образ в инфопространстве
- Умею находить новые инструменты и технологии, упрощающие решение моих задач

Понимание контекста

- Могу включать и переключать внимание
- Умею отделять эмоции от фактов
- Могу сформулировать, какую цель преследует собеседник при общении
- Умею учитывать точку зрения моего собеседника
- Декодирую какую именно информацию запрашивает у меня собеседник

Эмоциональный интеллект

- Могу назвать эмоции, которые я чувствую прямо сейчас
- Могу сформулировать, какие эмоции испытывает мой собеседник
- Могу принимать решения, разделяя эмоции и факты
- Умею влиять на эмоции других людей

Три модели профессионального самоопределения



Традиционная: выбор по династической, социокультурной, национальной традиции



Индустриальная: выбор среди множества профессий по своему призванию



Постиндустриальная: формирование личностного профиля полипрофессиональных компетенций

Новые жизненные стратегии



И

**Сначала
выбор –
потом опыт**

1-2 программы
образования

1-2 профессии

П

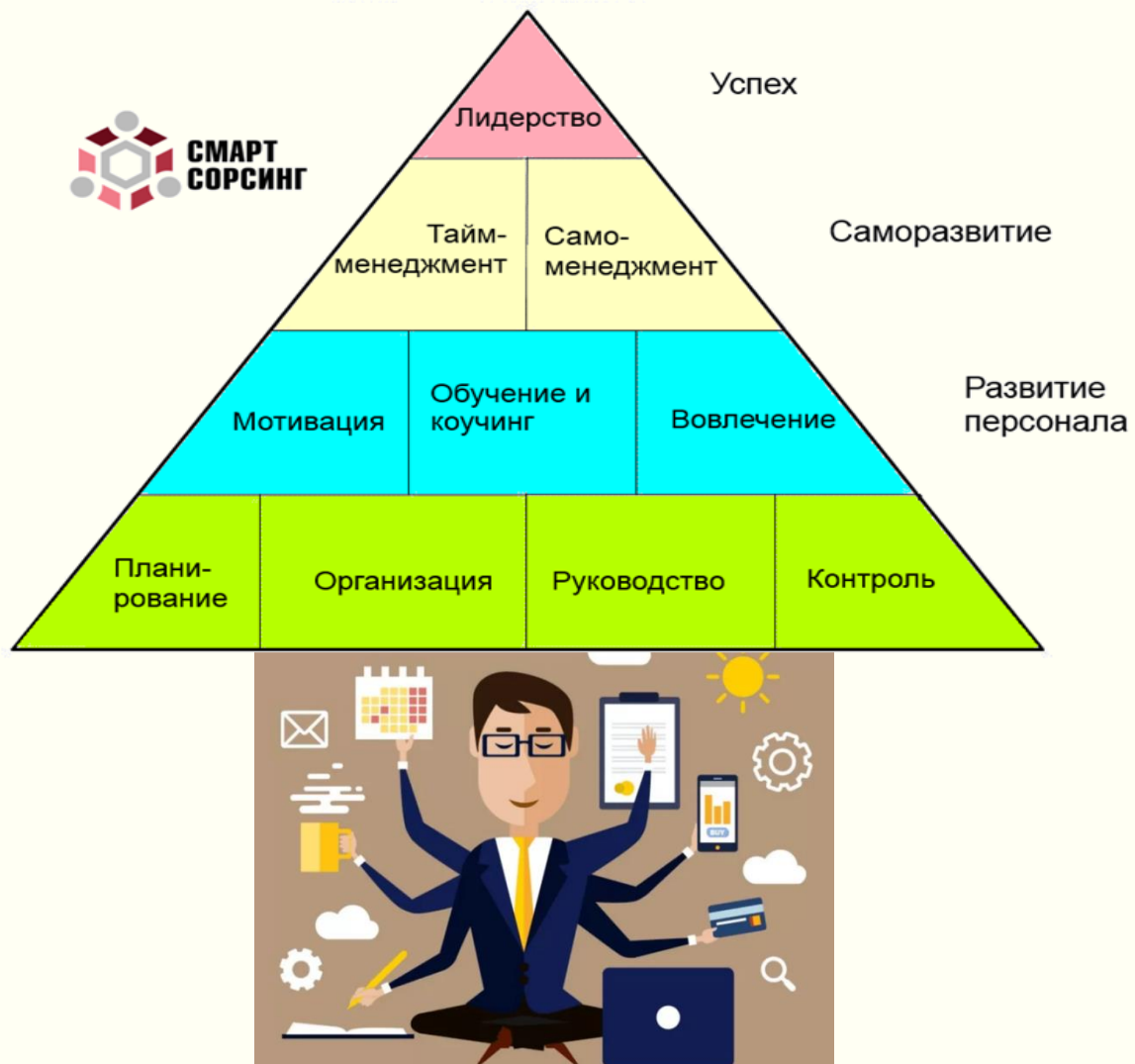
**Сначала опыт
– потом выбор**

Образование
через всю
жизнь: LLL

«7 жизней»

Управленческие навыки

Пирамида управленческих навыков



Уровень 1.

Это основные навыки управления, которыми должен владеть менеджер

- **Планирование.** Различные уровни (стратегическое, тактическое, оперативное) и виды (производство, маркетинг, НИОКР, финансы) планирования. Отвечает на вопрос «Что нужно сделать?»
- **Организация.** Отвечает на вопрос «Как лучше это сделать?»
- **Руководство.** Менеджеру необходимо направлять усилия членов своей команды в нужное русло. Для этого вы должны мотивировать членов команды и помогать им в достижении цели.
- **Контроль.** Менеджер осуществляет мониторинг текущей работы, сравнивая ее с планом.



Уровень 2.

Это навыки, которые менеджер использует для создания эффективной команды

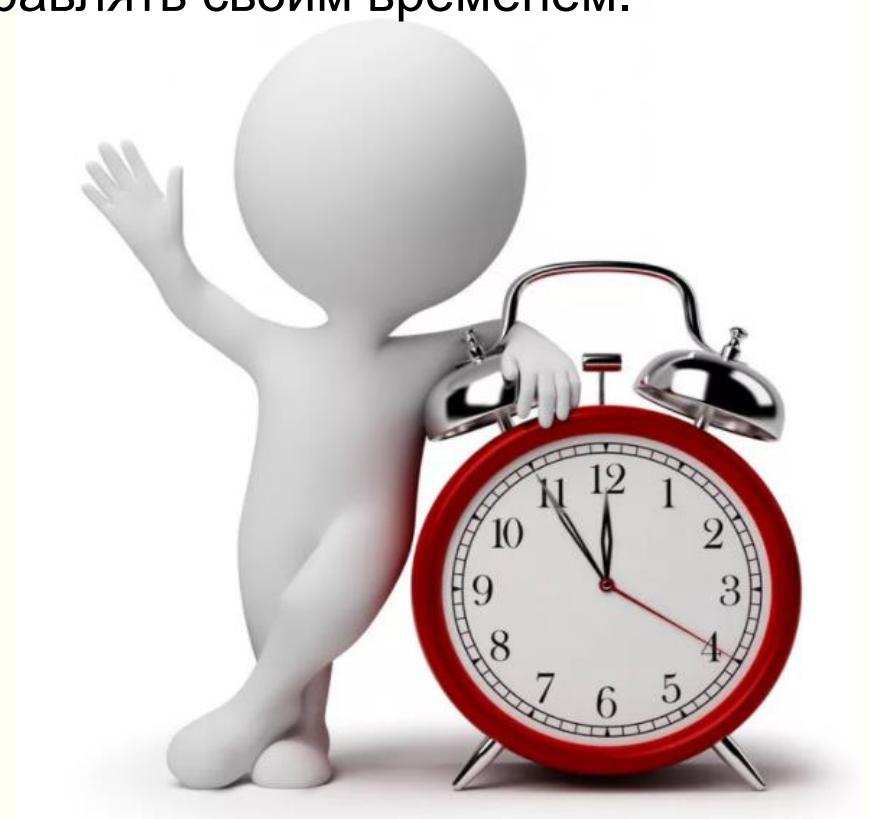
- **Мотивация.** Менеджер должен уметь мотивировать как всю команду, так и отдельных сотрудников.
- **Обучение и коучинг.** Менеджер должен быть в состоянии определить потребности в обучении членов своей команды и «натаскивать» даже хорошо подготовленных сотрудников, чтобы повысить их производительность.
- **Вовлечение сотрудников.** Обучение и мотивация направлены на повышение вовлеченности сотрудников.



Уровень 3.

Это навыки, направленные на развитие личных качеств менеджера

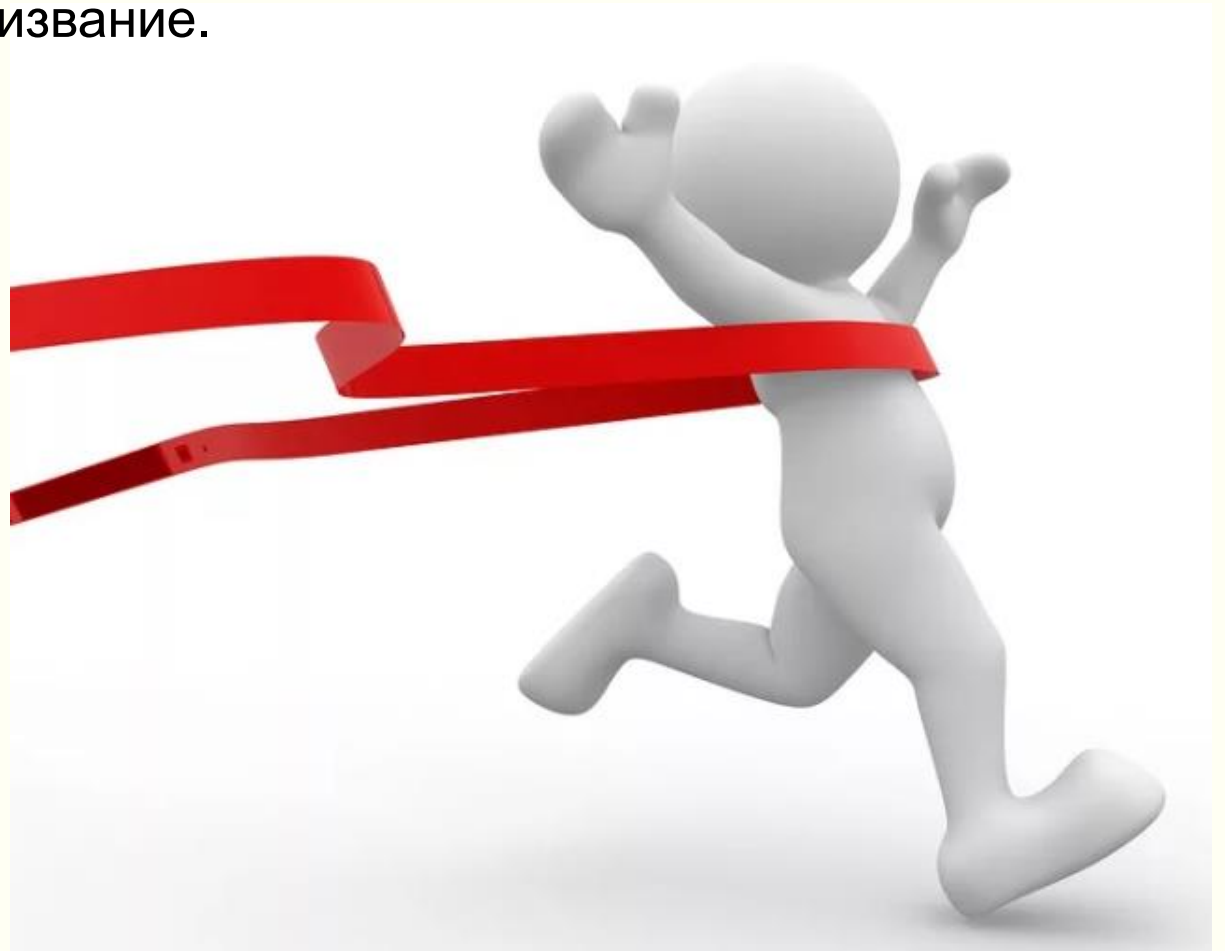
- **Самоменеджмент.** Менеджер должен уметь управлять не только другими людьми, но и самим собой.
- **Тайм-менеджмент.** Менеджер должен уметь управлять своим временем.



Уровень 4. Вершина пирамиды - лидерство

- **Лидерство.**

Разница между менеджером и лидером проста: менеджер – это работа, а лидер – призвание.



Планирование

Классификационные признаки

Характер и тип управленческих связей

Значимость целей планирования

Сроки действия разрабатываемых планов

Сферы деятельности

Масштаб уровня планирования

Характер мысленного процесса

Методология планирования

Формы планирования

Преимущественно централизованное с элементами самостоятельности объектов; преимущественно индикативное

Стратегическое, тактическое

Долгосрочное, среднесрочное, текущее, оперативное

Стратегические, тактические, оперативные

Производственное, финансовое, кредитно-банковское, инновационное, социальное и т.д.

Общегосударственное, отраслевое, региональное, корпоративное, внутрифирменное

Системное, ситуационное, генетическое, нормативное и т.д.

План работы на год

направления	мероприятия	цель	ответственные	формы проведения (оформления) итогов
август				
НПБ	1. 2.			
Охрана труда, ТБ, ППБ	1. 2.			
Аппаратные совещания	1. 2.			
Совещания с коллективом	1. 2.			
Методическая деятельность	1. 2.			
Организационная деятельность	1. 2. 3.			
сентябрь				

План работы на месяц

№	Название мероприятия	ответственные	сроки	место
Административные совещания				
1				
Совещания с учителями				
1				
Методическая работа				
1				
Контрольно-инспекционная деятельность, мониторинг				
1				
Отчетность				
1				
Внеклассные мероприятия				
1				
Оценка качества, независимые процедуры				
1				
Работа с родителями				
1				

Организация образовательного процесса МАОУ СШ № 148



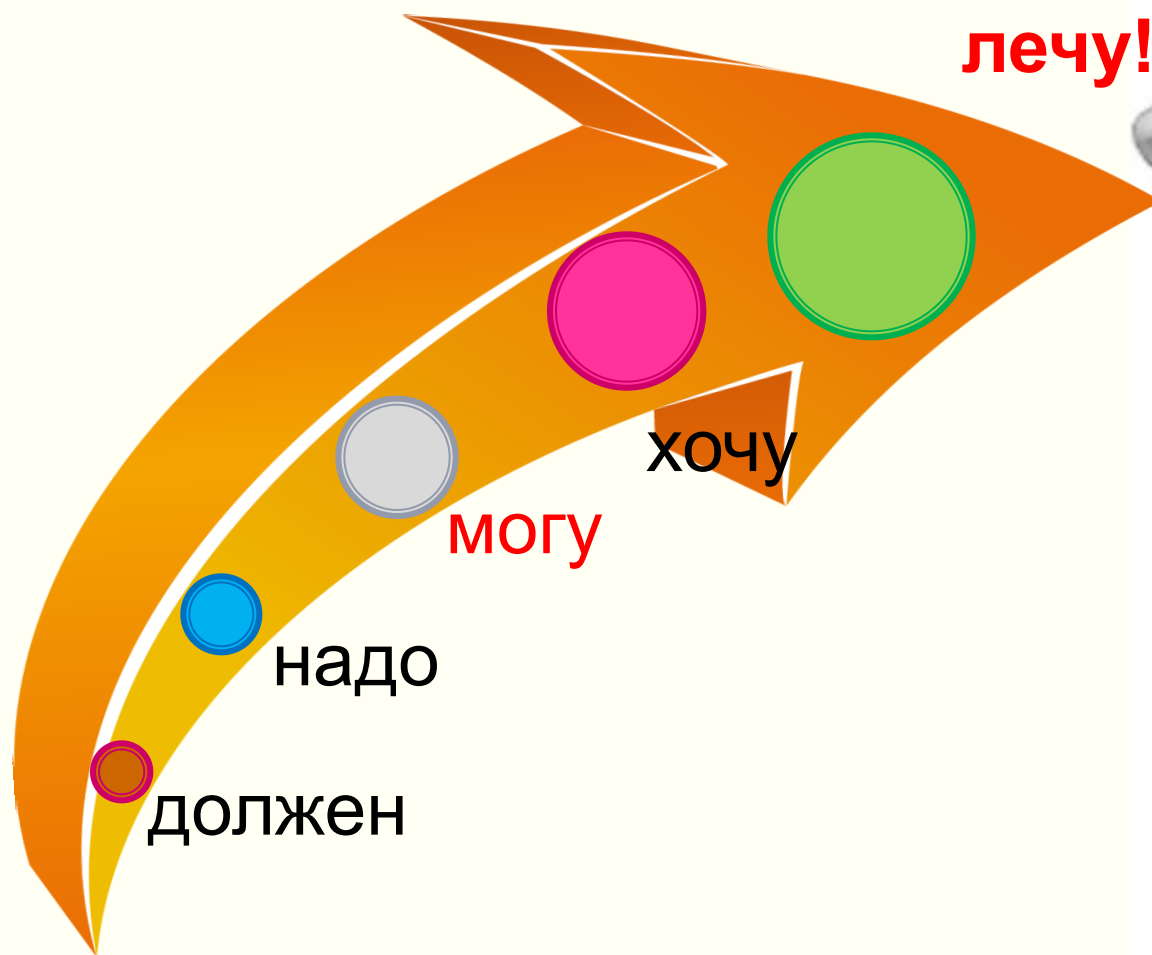
Контроль

Под контролем понимается система наблюдения и проверки процесса функционирования и фактического состояния управляемого объекта, реализуемая со следующими целями:

1. Оценка обоснованности и эффективности принятых управленческих решений.
2. Оценка результатов реализации этих решений.
3. Выявление отклонений в функционировании объекта:
 - от принятых решений,
 - от установленных правил и норм.
4. Разработка мер по преодолению выявленных отклонений.
5. Разработка мер по корректировке управленческих процессов с целью профилактики деструктивных отклонений.
6. Устранение препятствий для оптимального функционирования объекта.



Уровни мотивации



Обучение и коучинг

- **Обучение** (в педагогике) — целенаправленный педагогический процесс организации и стимулирования активной учебно-познавательной деятельности учащихся по овладению знаниями, умениями и навыками, развитию творческих способностей и нравственных этических взглядов.
- **Коучинг** (англ. coaching - тренировка) — метод тренировки, в процессе которой человек, называемый «коуч» (по-русски - тренер), помогает обучающемуся
- **Наставничество (менторинг)** — это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. достичь некой жизненной или профессиональной цели.

Обучение

- **Learning** — целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.
- **Lifelong learning** — непрерывное обучение.



Ст. 10 п. 2 ФЗ «Об образовании в РФ»

- Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование).



Ст. 10 п. 5 ФЗ «Об образовании в РФ»

В Российской Федерации устанавливаются следующие уровни профессионального образования:



- Среднее профессиональное образование



- Высшее образование – бакалавриат,



- Высшее образование – специалитет, магистратура



- Высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации

Ст. 76 п. 4, 5 ФЗ «Об образовании в РФ»

- **Программа повышения квалификации** направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.
- **Программа профессиональной переподготовки** направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.



Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. №499

«Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»

П. 12. Срок освоения дополнительной профессиональной программы должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов и получение новой компетенции (квалификации), заявленных в программе. При этом минимально допустимый срок освоения

- программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов,
- а срок освоения программ профессиональной переподготовки - менее 250 часов.

Коучинг (англ. coaching - тренировка)

Коуч не учит клиента, как ему поступать и жить,
его главный инструмент — вопросы.
В процессе обдумывания ответов клиенты делают
инсайды и находят эффективные решения.



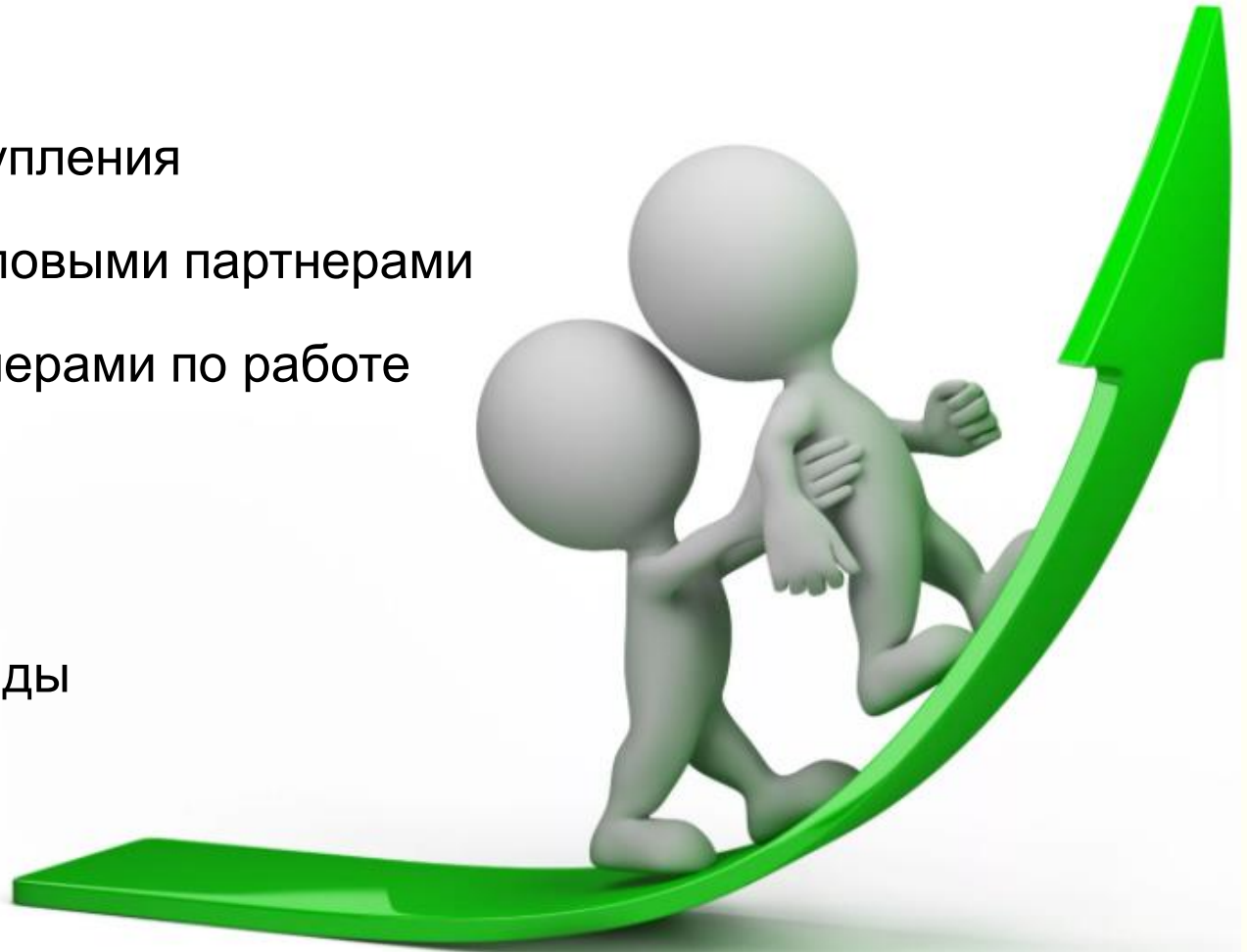
Коучинг (англ. coaching - тренировка)

- В 80-х годах XX века в США - **Коучинг** — инструмент личного и профессионального развития
- В 2010 год - зарождение коучинга в России



Какие навыки руководитель может развить с помощью коучинга?

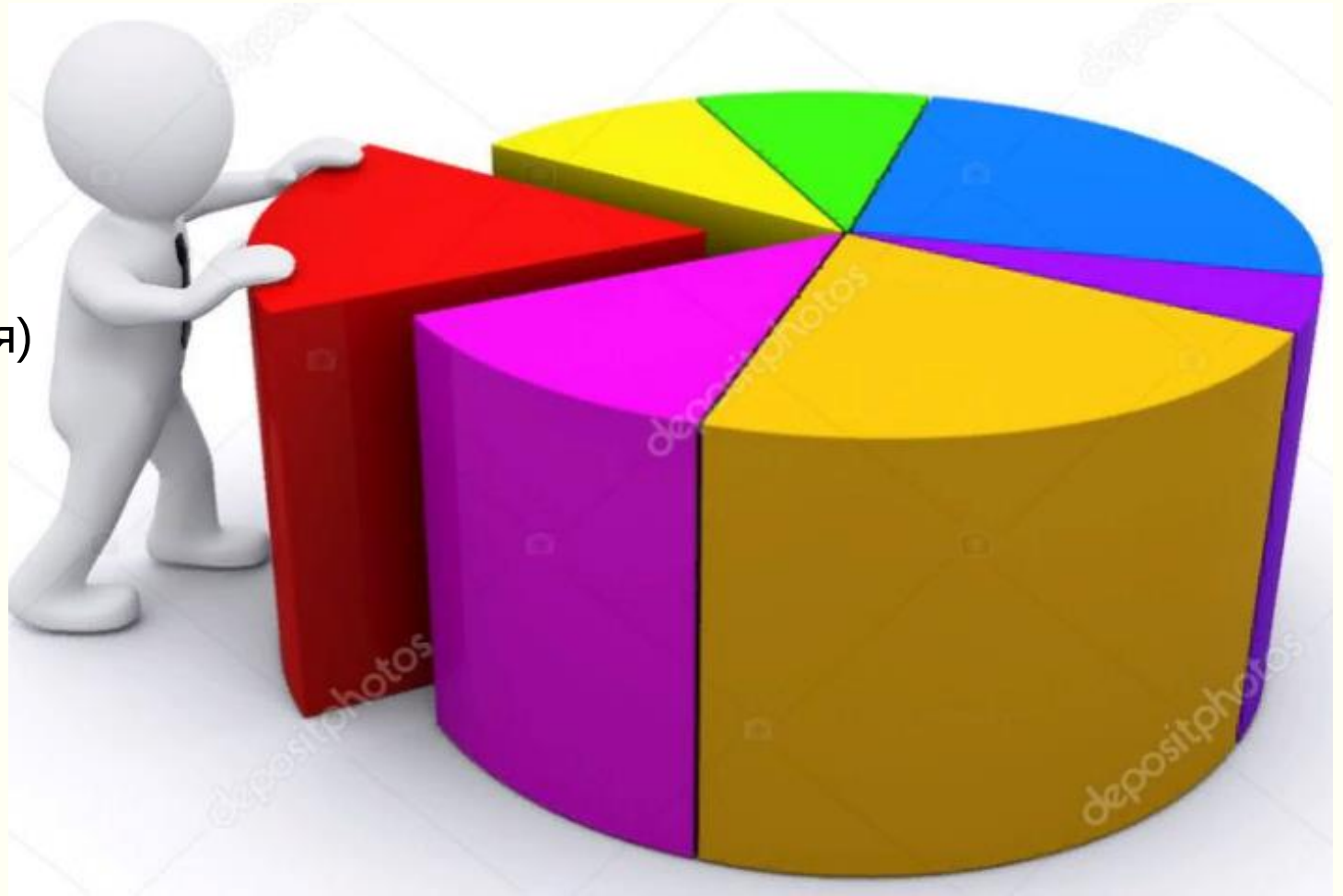
- Управление своим временем и временем подчиненных
- Межличностная коммуникация
- Самопрезентация и публичные выступления
- Успешное ведение переговоров с деловыми партнерами
- Предотвращение конфликтов с партнерами по работе
- Проведение совещаний
- Делегирование полномочий
- Лидерство и построение своей команды



Ограничения и возможности применения коучинга в организации

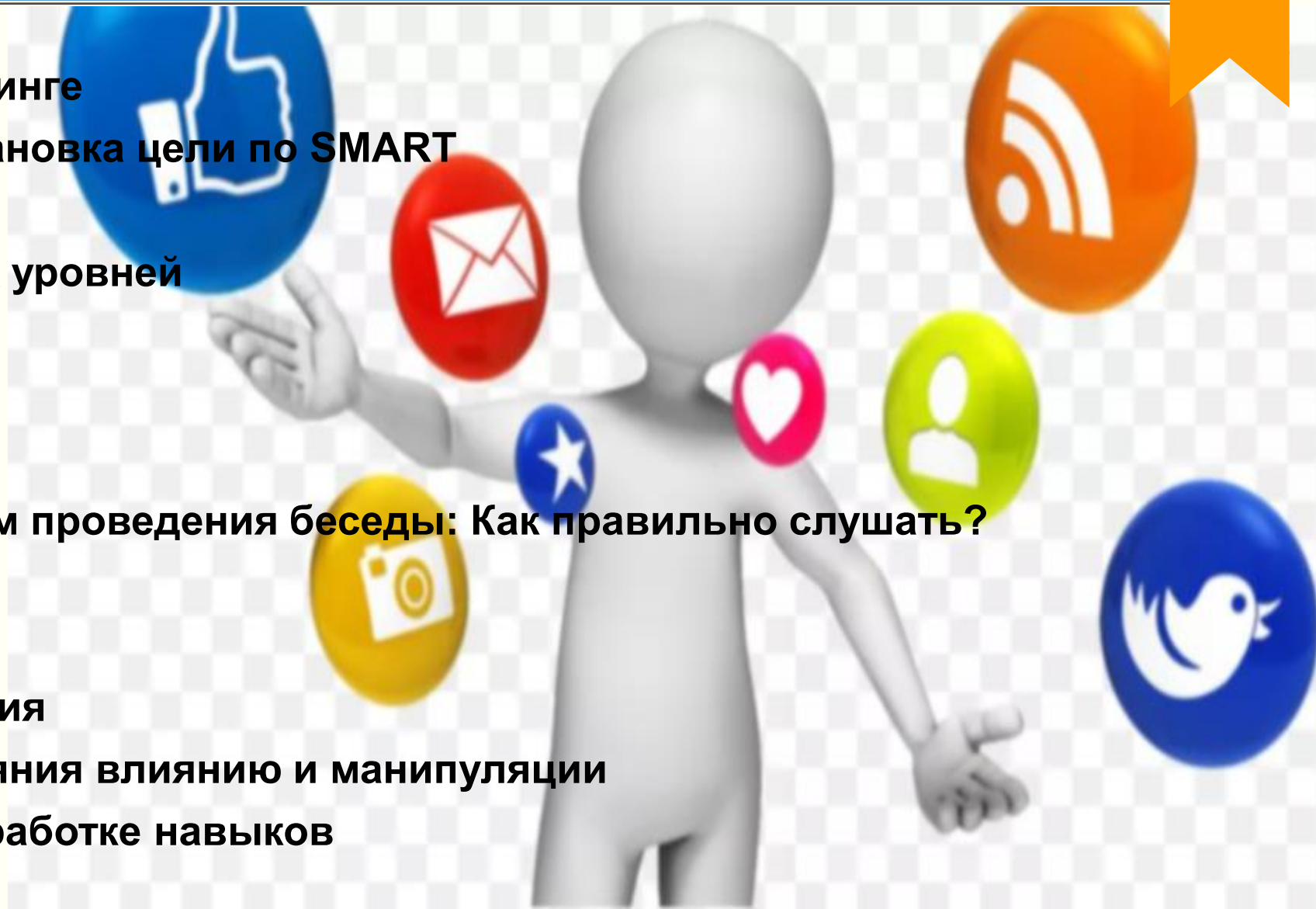
Место коучинга в системе управленческих концепций:

- Экспертный коучинг
- Процессный коучинг
- Коучинг высоких достижений
- Лайф – коучинг
(индивидуальный план развития)



Инструменты и технологии коучинга

- Модель GROW в коучинге
- Модель SMART. Постановка цели по SMART
- Модель CLEAR
- Пирамида логических уровней
- Колесо баланса
- Декартовы вопросы
- Рефрейминг
- Виды бесед. Алгоритм проведения беседы: Как правильно слушать?
- Активное слушание.
- Пассивное слушание
- Техники присоединения
- Способы противостояния влиянию и манипуляции
- Мастер-классы по отработке навыков



Базовая техника коуча

МОДЕЛЬ GROW



Наставничество (менторинг)

- поддерживать и поощрять осуществление обучения сотрудника;
- передавать знания, накопленные в организации, и нормы поведения, принятые в компании;
- раскрыть потенциал практиканта.

Ментор сначала рассказывает теорию, потом показывает пример





6 частей полного цикла:

1. Постановка цели. Наставник формирует цель обучения. Он определяет, что обучающийся должен уметь выполнять по окончании процесса обучения из того, что не умел делать до этого.

2. Расскажи (TELL). Наставник рассказывает содержание задания обучающемуся, предварительно разделив его на шаги. Большие задания рекомендуется разделять на несколько частей и проводить по каждой отдельные сессии.

3. Вопросы. Наставник задает вопросы обучающемуся, чтобы понять, как он усвоил задание. Обучающийся пересказывает содержание задания.

4. Покажи (SHOW). Наставник показывает способы выполнения задания, добавляя комментарии по ходу выполнения. По окончании наставник спрашивает, все ли было понятно.

5. Сделай (DO). Обучающийся выполняет задание. Наставник может попросить обучающегося сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы.

6. Обратная связь. Наставник дает обратную связь партнеру, они обсуждают критерии, по которым будут оцениваться полученные навыки.

Вовлечение сотрудников

Концепция создания сильной организационной культуры

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ, РЕШИМОСТЬ И УПОРСТВО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Поведение

Убеждения

Организационная культура

- Реализация программ качества меняет поведение сотрудников. Люди начинают выявлять и устранять потери, тем самым облегчая себе работу.

- Меняются взгляды сотрудников: осознается необходимость непрерывного совершенствования всех процессов.

- Формируются общие нормы поведения и ценности

- Создается культура, направленная на непрерывное совершенствование



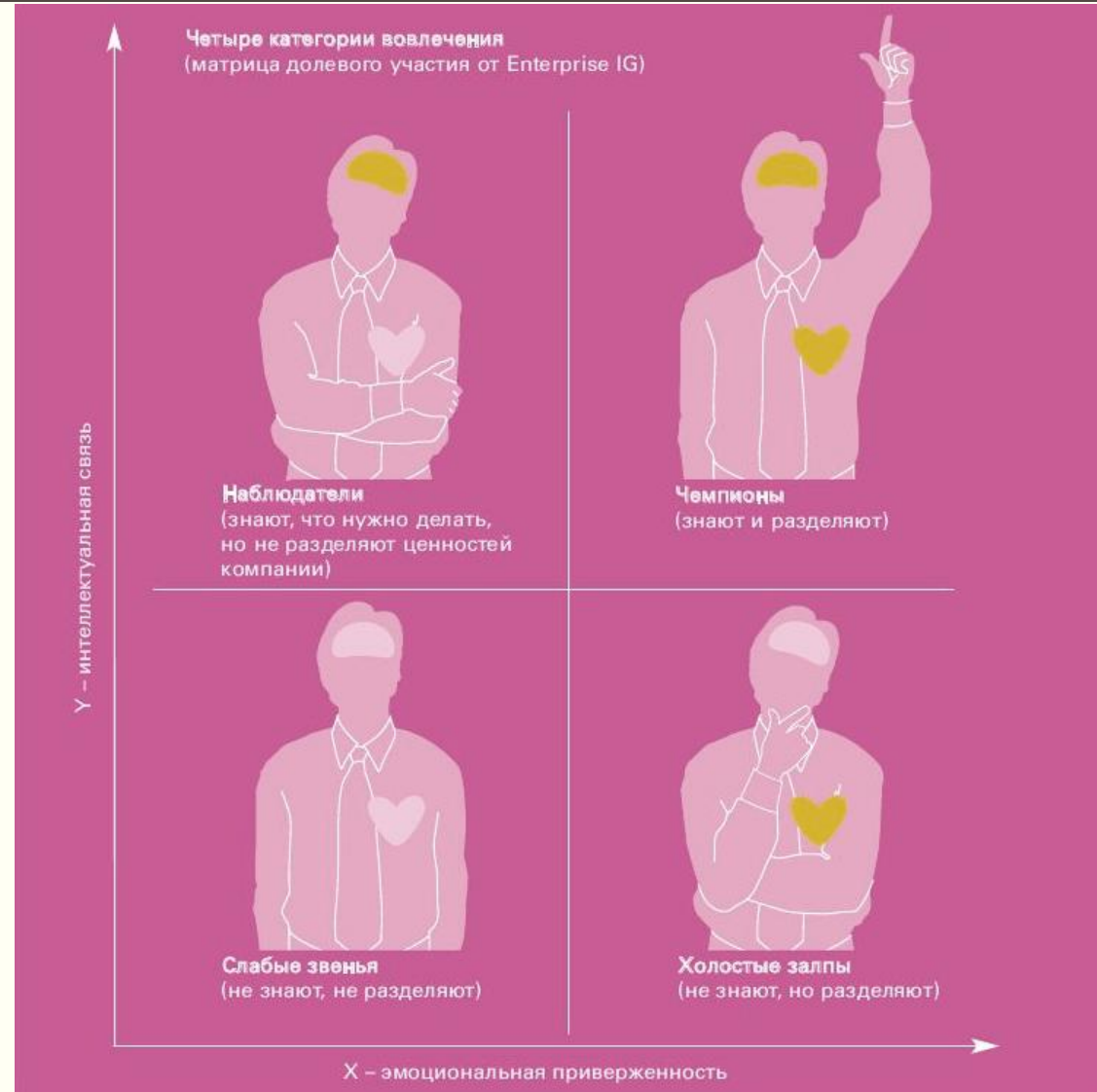
4 категории персонала

«чемпионы» - разделяют ценности компании и знают, что делать;

«наблюдатели» - знают, что делать, но не разделяют ценности компании;

«холостые выстрелы» - разделяют ценности компании и не знают, что делать;

«слабые звенья» - не разделяют ценности компании и не знают, что делать.



Что нужно делать для увеличения количества вовлеченных сотрудников - «чемпионов»

- Принцип первый - своевременно информируйте сотрудников
- Принцип второй - создайте фундамент системы непрерывных улучшений
- Принцип третий - организуйте деятельность малых групп
- Принцип четвертый - вовлекайте менеджеров среднего звена и руководителей низшего звена
- Принцип пятый - организуйте поддержку профсоюзов
- Принцип шестой - делегируйте полномочия
- Принцип седьмой - непрерывно обучайте персонал
- Принцип восьмой, самый важный - вовлекайте топ-менеджеров



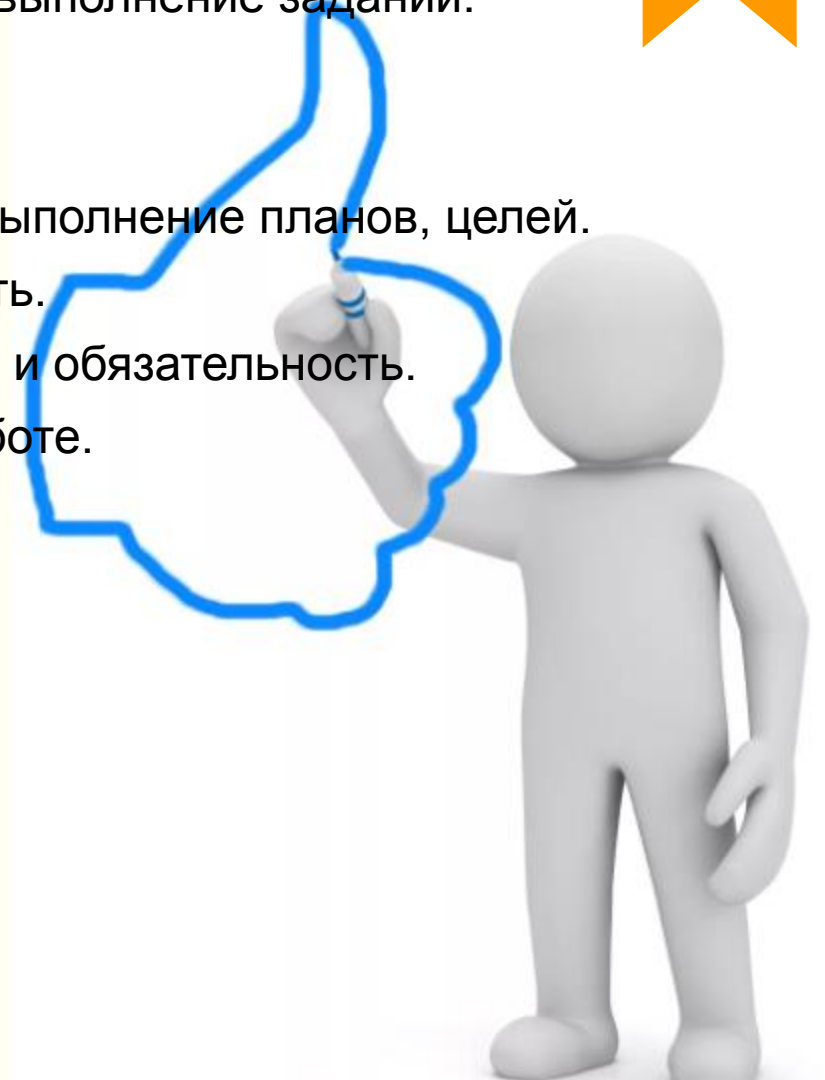
Деятельность топ-менеджеров

- своевременно доносить информацию об итогах встреч по реализации программ качества до всего персонала своих дирекций;
- личным примером демонстрировать участие в совершенствовании (выступления, обходы, участие в деятельности малых групп и т.д.);
- выявлять и публично поощрять активистов по своему направлению;
- выявлять и вовлекать в процесс реализации улучшений неформальных лидеров по своему направлению;
- инициировать и руководить проектами по совершенствованию деятельности по своему направлению;
- оказывать помощь своим подчиненным в совершенствовании;
- вовлекать персонал по своему направлению через проведение конкурсов, деловых игр и регулярную коммуникацию;
- регулярно оценивать вовлеченность персонала по своему направлению и принимать меры по дальнейшему ее увеличению;
- рассматривать проблемы как возможности совершенствования, отказаться от практики наказания за ошибки.



Качества вовлеченного сотрудника

- Поглощение работой. Для него рабочий день проходит быстро.
- Поддержание концентрации на протяжении длительных периодов.
- Чувство сильной эмоциональной связи с компанией.
- Страстное (энтузиазм).
- Стремление к расширению сферы своей деятельности (гибкость).
- Адаптация к изменяющимся обстоятельствам.
- Стремление к развитию рабочих навыков.
- Отсутствие необходимости в напоминаниях и приказах.
- Своевременное выполнение заданий.
- Настойчивость.
- Инициативность.
- Ориентация на выполнение планов, целей.
- Добросовестность.
- Ответственность и обязательность.
- Преданность работе.



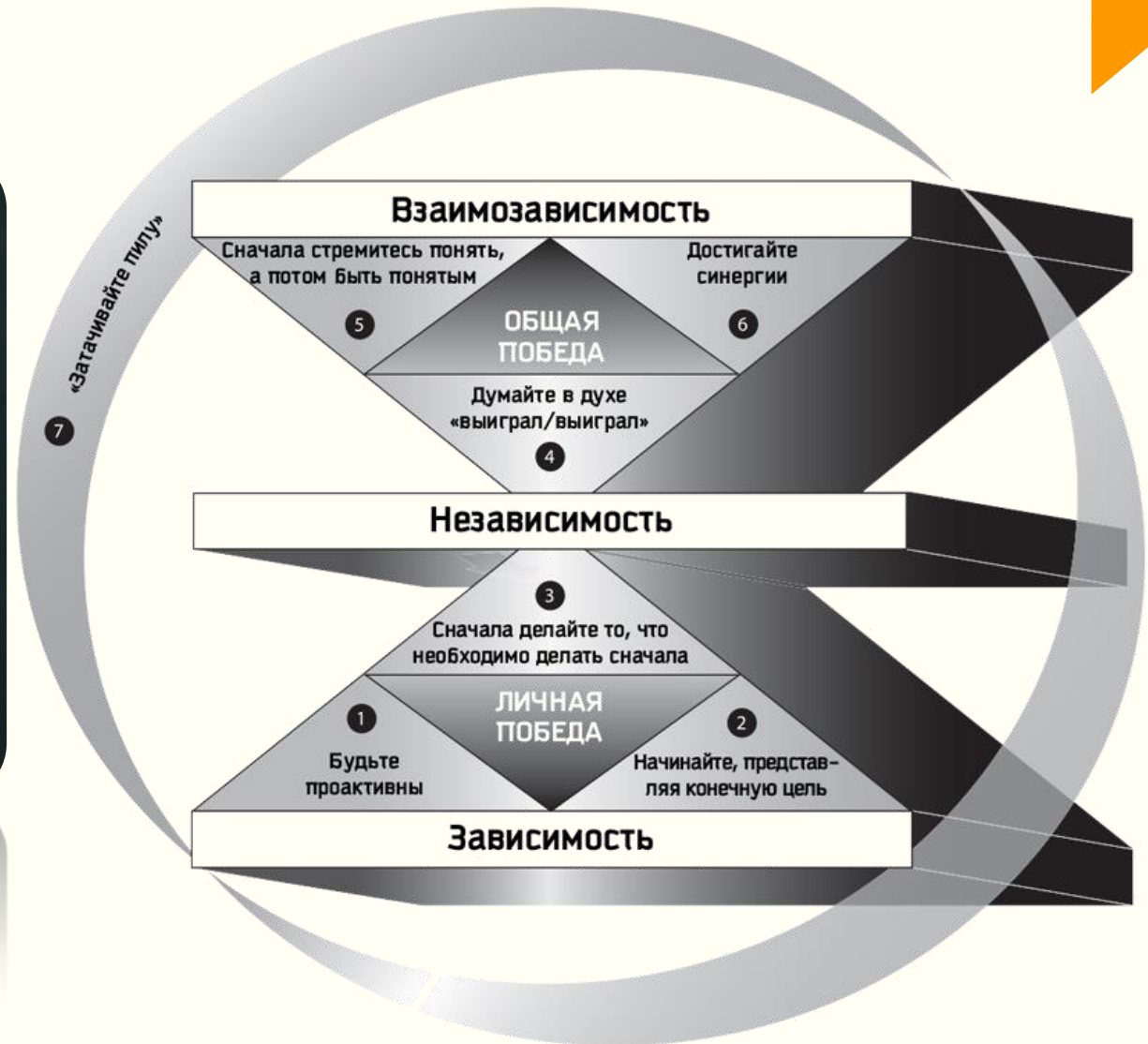
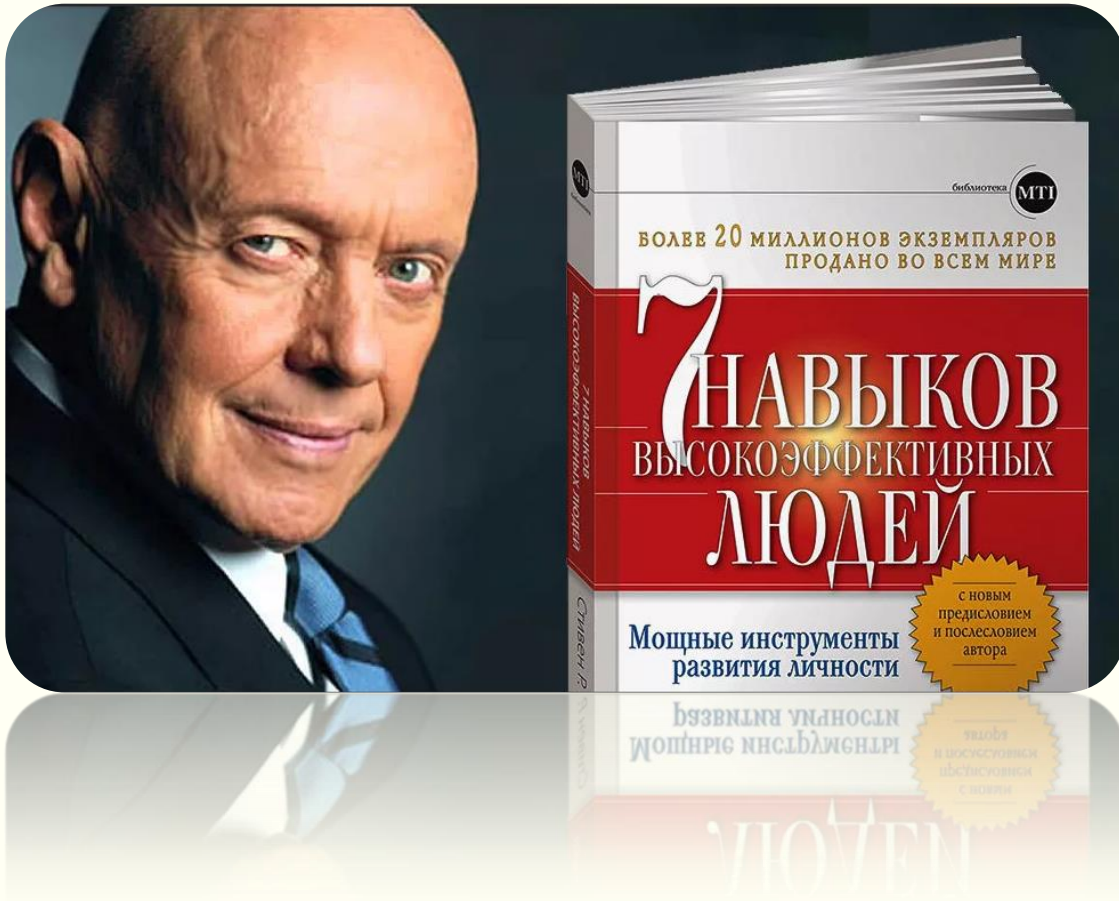
Лидерство

- Лидерство в рабочем процессе — это способность определенной личности оказывать влияние как на отдельно взятых участников коллектива, так и на команду в целом.
- Эффективное лидерство
- Компетентность

*Лидерство – это не
позиция или звание, это
действие и пример*



7 навыков высокоэффективных людей - подход Стивена Кови



Проактивность

Навык 1. Будьте проактивны.

«Я обладаю свободой выбора и несу ответственность за свою жизнь»

Реактивный человек

- Вот такой я есть.
- Он так меня раздражает.
- Я вынужден...
- Я ничего не могу поделать.

Проактивный человек

- Я могу выбрать другой подход.
- Я контролирую свои чувства.
- Я предпочитаю...
- Посмотрим, какие есть возможности.

Проактивность — это базовый навык, так как нельзя стать эффективным, пока считаешь, что твоя жизнь от тебя не зависит.

Проактивность

Факторы, на которые

- здоровье
- навыки
 - выбор работы
 - личные доходы
 - время на работу и отдых

Формировать и расширять внешние границы.



Факторы вне вашей

- экономика
- общественный транспорт
- слабости других людей
- форс-мажорные обстоятельства

Принимать как данность и учиться жить с этим.



Цель - миссия

Навык 2. Начинайте, представляя конечную цель

«Я знаю, для чего живу»

Составьте положения
вашей личной миссии:

Каким вы хотите быть? _____ _____	ХАРАКТЕР
Что вы хотите делать? _____ _____	+
Ваши ценности и принципы _____ _____	ВКЛАДЫ И ДОСТИЖЕНИЯ
	+
	ОСНОВА ПОСТУПКОВ

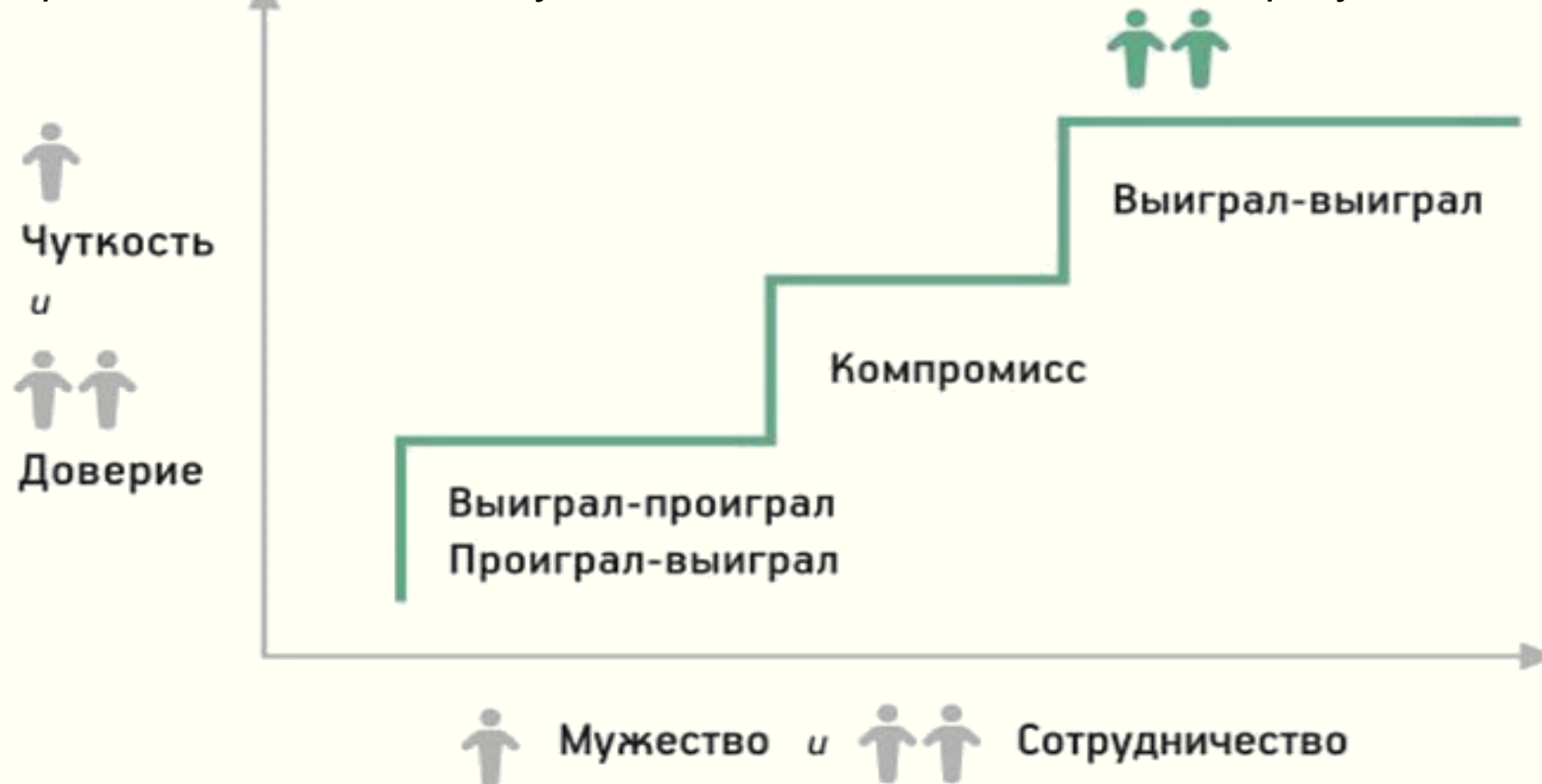
Навык 3. Сначала делайте то, что необходимо делать сначала

«Я концентрируюсь на задачах, которые приближают меня к цели»



Навык 4. Думайте в духе «Выиграл/выиграл»

«Я верю, что совместными усилиями мы достигнем больших результатов»



Навык 5. Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым.

«Я слушаю, чтобы понять, а не чтобы ответить»



Синергия

Навык 6. Достигайте синергии

«Я не стремлюсь навязать людям свою точку зрения, а стараюсь понять их взгляды на проблему, чтобы найти лучшее решение»

$$1 + 1 = > 2$$

В отношениях целое
всегда больше суммы
его частей

Условия
возникновения
синергии:

- трудные задачи
- отсутствие соперничества
- взаимная мотивация
в духе «выиграл-выиграл»
- эмпатическая коммуникация



Требования
к участникам
взаимодействия:

- признавать ограниченность
собственного восприятия
и недостаточность
собственного опыта
- уважать и ценить различия

Навык 7. Затачивайте пилу.

«Я не забываю уделять время развитию своих ресурсов»

Оттачивайте навыки



Стили лидерства

Лидер-организатор.

Такой лидер все недостатки, потребности, огрехи и слабые стороны компании и коллектива воспринимает как свои собственные, поэтому действует активно, стараясь улучшить или исправить положение вещей. Этот лидер уверен, что неразрешимых проблем не существует. Поэтому люди готовы его слушать, «заражаясь» его активной жизненной позицией.

Лидер-организатор действует исключительно методами убеждений и поощрений, а если ему приходится критиковать, то он это делает корректно, осознавая, что он здесь пока «не самый главный».

Лидер-творец.

Отличается своим умением видеть что-то новое ➡ в обыденном, позитивное ➡ в критичном, готов браться за **решение проблем**, которые на первый взгляд неразрешимы и даже опасны. Не навязывает своего мнения, а только приглашает к обсуждению, в ходе которого люди склоняются именно к видению лидера, считая его своим собственным.

Лидер-борец.

Отличается **волевым характером, уверенностью в своих силах и готовностью** бороться с любыми возникающими сложностями. Но порой такому лидеру не хватает времени, чтобы обдумать свои действия, и он не склонен к уступкам.

Стили лидерства



Лидер-дипломат.

Это тонкий, чуткий, осторожный лидер. Он умеет манипулировать людьми незаметно для них самих. Такой лидер прекрасно разбирается во всех тонкостях и мелочах дела, превосходно владеет ситуацией. Обычно Дипломат осведомлен обо всех пересудах, сплетнях и интригах в своем коллективе и умело этим пользуется в управлении людьми. Такой лидер любит организовывать доверительные встречи, на которых позволено всем свободно высказывать мнение и отношение к актуальным проблемам, однако, сам Дипломат не всегда раскрывает свои планы.

Лидер-утешитель.

Утешитель прислушивается к мнению коллектива в целом и к каждому его члену в отдельности. Он умеет хранить секреты, поддерживать, подбадривать, успокаивать. Такие лидеры становятся «душой» и любимцем коллектива, так как они добрые и чуткие. Однако такому лидеру может не доставать объективности и организованности, без которых невозможно успешно вести дела.

Адаптивное лидерство – основные принципы



Эмоциональный интеллект – это способность распознавать собственные чувства и чувства других людей. При этом понимании адаптивный лидер способен укрепить доверие других участников и установить прочные взаимоотношения.



Фундаментальным принципом адаптивного лидерства является воспитание культуры честности.



Адаптивное лидерство подразумевает наличие характера – пронцательности и креативности.



Адаптивное лидерство предполагает изучение нового. Если одна из техник не дает желаемых результатов, адаптивный лидер стремится найти новые стратегии, которые будут работать.

Оптимальный стиль лидерства



Компоненты:

«**Эмоциональные**» черты лидера — это составляющая, благодаря которой каждый человек в команде может обратиться к лидеру за сочувствием, поддержкой, узнать его мнение.

«**Деловые**» черты лидера делают его «руками» группы, ведь он может организовать дело, направить его в нужном направлении, наладить полезные деловые взаимосвязи.

«**Информационные**» черты лидера делают его "мозгом" группы. Люди привыкли обращаться с вопросами именно к нему, ведь он почти все знает, может объяснить и подсказать.

Перспективный сотрудник



Требования к молодым специалистам не меняются - ведущие *компании хотят иметь* соискателя на начальных позициях со следующими данными:

- **diploma / academic credentials** – диплом престижного вуза, хорошее базовое образование;
- **fluent English** – хорошее знание английского языка;
- **analytical skills** – аналитические способности;
- **computer skills** – знание компьютерных технологий;
- **written communication** – умение излагать свои мысли на бумаге;
- **functional skills** – владение различными техниками и методиками;
- **business or commercial awareness** – знание основных принципов деятельности организации, ситуации на рынке, тенденций развития секторов экономики;
- **communication skills** – навыки коммуникации.

Главное для работодателя в кандидате: *универсальность, приверженность профессии, обучаемость, коммуникабельность и работоспособность.*

ЛАЙФХАКЕР

Нужно бежать со всех ног,
чтобы только оставаться на месте,
а чтобы куда-то попасть, надо бежать
как минимум вдвое быстрее!

Льюис Кэрролл,
«Алиса в Стране чудес»

LIFEHACKER.RU



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!
ГОТОВА ОТВЕТИТЬ
НА ВОПРОСЫ

