

➔ Использование методики *LAB-profile* в практике управления персоналом

Наверное, нет необходимости говорить о том, насколько важную роль играет персонал в обеспечении эффективной деятельности организации. При оценке бизнеса стоимость команды может составлять от 20% (в производственной сфере) и до 99% (в сфере услуг) стоимости компании



Анастасия Антоненко,
директор по персоналу
SystemGroup, бизнес-тренер
(Киев, Украина)

На создание эффективно работающей, слаженной команды сотрудников нередко уходят годы, однако самым успешным руководителям удается сформировать гармоничный коллектив удивительно быстро. Ключевым элементом в работе талантливых менеджеров является внимание к людям, умение «почувствовать» человека. С ростом компании функцию отбора и оценки персонала обычно делегируют менеджеру по персоналу, но опыт и умение руководителя «увидеть» кандидата не всегда удается передать. Эйчар сталкивается с множеством вопросов: «Как отобрать самых подходящих кандидатов на данную должность? Как за хорошо отработанной самопрезентацией кандидата распознать истинную мотивацию? Как сформировать кадровый резерв из ценных сотрудников? Как сократить «балласт»?»

Существует множество психологических тестов, направленных на выявление определенных профессиональных и личностных качеств, проверку квалификации и т. д. Основные их ограничения — большие затраты времени на обработку, обязательное наличие специального образования у исследователя и низкая прогностическая ценность результатов для практики.

Мы предлагаем ознакомиться с удобным инструментом современной бизнес-психологии — *LAB-profile*, или метапрограммным профилем. Этот метод основан на составлении и анализе метапрограммного портрета личности. С его помощью можно выявить наиболее важные характеристики стиля мышления сотрудника, что позволяет прогнозировать, насколько успешно кандидат справится с тем или иным видом деятельности; определить, какими ресурсами он располагает.

Метапрограммы (шаблоны восприятия, внимания и пр.) описывают привычный стиль мышления человека, то, как он воспринимает и обрабатывает информацию. Нас окружает огромное количество информации, на обработку и анализ которой требуется много времени. К счастью, в процессе восприятия большая часть ненужной информации отсеивается. Доминирующие метапрограммы определяют, какая информация будет допущена в сознание, а какая проигнорирована, каким образом допущенные данные будут интерпретироваться и применяться. В зависимости от того, какие способы мышления предпочтительны для человека, он будет успешнее справляться с деятельностью, которая требует именно такого мышления.

Метапрограммы обычно рассматриваются парами (например: направление внимания «на себя — на других» или мотивация «избегания — достижения»). Каждая из метапрограмм представляет собой один из двух противоположных подходов к решению конкретной задачи. Для выполнения определенного вида задач более подходящим может оказаться тот или иной тип мышления, способ восприятия окружающего мира, стиль ор-

ганизации и обработки информации. Человек обычно более успешно справляется с одними задачами и менее успешно — с другими. Эффективность работы во многом зависит от того, насколько стиль восприятия и мышления (набор метапрограмм), характерный для этого человека, соответствует требованиям его деятельности.

Нельзя утверждать, что какая-либо из метапрограмм сама по себе лучше или хуже другой. Все зависит от ситуации и от цели деятельности.

Очень часто при оценке кандидатов на позиции среднего и высшего руководящего звена специалистам по подбору персонала необходимо учитывать реальный потенциал кандидата, отделяя при этом действительно имеющиеся способности, знания и опыт от хорошей самопрезентации и красивого резюме. Анализируя свой двухлетний опыт использования метапрограмм в процессе отбора и оценки кандидатов, автор статьи пришел к выводу, что на позиции топ-уровня одной из самых важных является метапрограмма, описывающая стиль принятия решений.

Приведем примеры метапрограмм.

«**Внутренняя референция — внешняя референция**». Эта метапрограмма описывает, на какие критерии (внутренние или внешние) опирается человек при принятии решения относительно того, как поступить, какому опыту больше доверять — своему или других людей.

| Внутренняя референция | Внешняя референция |
|--|---|
| На основе чего принимается решение | |
| Обращается к собственным убеждениям, оценивает полученную информацию на основе своего опыта, внутренних критериев (прав — не прав, хорошо — плохо и т. д.) | Обращается к другим людям, чтобы узнать, на какие нормы и критерии нужно опираться при принятии решений, либо руководствуется общеизвестными нормами, правилами, прецедентами |
| Сильные стороны | |
| Не нуждается во внешнем управлении. Быстро оценивает ситуацию и принимает решение | Лучше работает под внешним управлением. Ориентирован на мнение других людей |
| Слабые стороны при ярко выраженной метапрограмме | |
| Может воспринимать инструкцию или приказ только как дополнительную информацию. Может сопротивляться любому чуждому решению, даже если оно объективно полезно | Принимает решения только тогда, когда кто-либо подтвердит их правильность. Нуждается в советах других людей, иначе никогда не уверен в том, что поступает правильно |

Метапрограмму референций можно определить, задав кандидату вопрос во время собеседования: «Как вы узнаете, что выполнили работу хорошо или плохо?». Человек с внутренней референцией ответит, что он сам способен оценить результаты своего труда. Человек с внешней референцией скажет, например, так: «Начальство хвалит (ругает)», то есть приведет ссылку на мнение других людей.

История метода

В 1957 году американский филолог Ноам Хомский защитил кандидатскую диссертацию по теме «Трансформационная грамматика» на факультете лингвистики Массачусетского технологического института. Трансформационная грамматика изучает то, каким образом люди воспринимают и модифицируют полученную информацию и как они передают ее другим. Практический «опыт» включает в себя огромное количество информации, причем не столько рациональной, сколько чувственной (которую нельзя выразить словами — запахи, цвета, звуки, ощущения, переживания). Когда люди рассказывают друг другу о своем опыте, они не в состоянии полностью его передать. Они могут только представить «карту» или «контур» этого опыта, что составляет лишь часть переживаний и ощущений. Задачей трансформационной грамматики является определение способов изменения синтаксиса, «перекодирование» внутренних переживаний в такую форму, которая может быть передана другим вербально (с помощью речи).

Техника, используемая для составления личного профиля, называется «Язык и поведение» (*Language and Behaviour*), что подчеркивает связь между языковыми и поведенческими проявлениями. Профиль дает информацию об особенностях восприятия, речи и поведении людей. Это позволяет прогнозировать их успешность в профессиональной деятельности, предлагать им соответствующую работу и составлять программы развития.

Разработчик профиля LAB — Роджер Бейли (*Rodger Bailey, The Language and Behavior Institute*).

Доминирующие метапрограммы определяют, какая информация будет допущена в сознание, а какая проигнорирована

Люди с ярко выраженной внутренней референцией более плодотворно трудятся в одиночестве или на позиции руководителя, лидера команды. Они лучше справляются с работой, требующей инициативы, решительны, не боятся идти на риск. Люди с внешней референцией более продуктивны как исполнители или посредники.

Метапрограмма «**Проактивный — рефлексивный (выжидательный)**» описывает стиль работы человека и позволяет понять, насколько он активен, самостоятельно ли инициирует действия либо ждет указаний от других людей.

| Проактивный | Рефлексивный |
|--|---|
| Побудительные мотивы к действию | |
| Использует позитивную структуру речи, например: «Хочу быть здоровым и богатым». Обращает внимание на то, что нужно делать, иметь: «Купить необходимое профессиональное оборудование» | Ждет, когда другие начнут действовать, или выжидает удобного случая для старта. Стиль деятельности — скорее реактивный, чем инициативный. Для начала движения необходимо воздействие извне, импульс |
| Сильные стороны | |
| Самостоятельно проявляет инициативу и действует. Мотиватором является активная деятельность как таковая | Предпочитает сначала проанализировать ситуацию и только после этого действует. Все действия взвешены, их результаты и последствия просчитаны наперед |
| Слабые стороны при ярко выраженной метапрограмме | |
| Действует, не задумываясь о последствиях. Не ждет других, характерна позиция «иду напролом» | Склонен к теоретизированию, оторванному от реальных потребностей. Пассивен в практическом применении знаний |

Поведение персонала, работающего с клиентом, «прикасающегося» к нему, принципиально важно для успеха дела

Предпочтения в данной метапрограмме проявятся в стиле ответов кандидата на вопросы менеджера по персоналу. Активное общение (часто не дожидаясь, пока возникнет вопрос, человек уже предлагает свое видение ситуации и программу действий) свидетельствует о проактивности. Выжидательная позиция (реакция на проблемную ситуацию лишь после того, как она возникла) может быть связана с рефлексивным стилем деятельности.

Бизнес в настоящее время — это, в первую очередь, ориентация на клиента. Поэтому поведение персонала, работающего с клиентом, «прикасающегося» к нему, принципиально важно для успеха дела. От «качества» сотрудников зависит, насколько прочна клиентская база и, как следствие, — позиции данной компании на рынке. Поэтому при подборе работников на должность менеджера по продажам существенным критерием отбора становится наличие у кандидата преимущественно внешней референции с ориентацией на людей и проактивного стиля деятельности.

Еще одна область, которая входит в сферу компетенций специалистов по работе с персоналом, — диагностика и формирование лояльности сотрудников. (Лояльность клиентов и персонала можно рассматривать и как цель бизнеса.) Определить, насколько кандидат лоялен к компании, можно с помощью метапрограммы «**Ценности и мотивация**».

| Мотивация «к чему-либо» (стремление) | Мотивация «от чего-либо» (избегание) |
|--|---|
| Ориентация в высказываниях | |
| Использует позитивную структуру речи, например: «Хочу быть здоровым и богатым». Обращает внимание на то, что нужно делать, иметь: «Купить необходимое профессиональное оборудование» | Использует преимущественно негативную структуру речи, например: «Не хочу быть больным и бедным». Обращает внимание на то, что не нужно делать или иметь: «Главное — не купить некачественное оборудование, которое будет часто выходить из строя» |
| Сильные стороны | |
| Удерживает фокус внимания на цели, имеет желание и мотивацию к ее достижению | Распознает то, чего следует избегать, мотивация усиливается при возникновении проблем |
| Слабые стороны при ярко выраженной метапрограмме | |
| Ему трудно определять проблемы, он просто их не видит | Легко отвлекается на негативные ситуации, «застревает» в проблемах |

Эта метапрограмма описывает, что является истинными мотиваторами человека, что для него важно, исходя из внутренней шкалы ценностей, и что его больше мотивирует — достижение цели или боязнь неудачи.

«Расшифровка» данной метапрограммы выявляет, что именно важно для человека в работе и почему. Менеджер по персоналу сможет понять направление ориентации кандидата, если во время интервью задаст несколько однотипных, но по-разному сформулированных вопросов о ценностях. Необходимо также обращать внимание на частоту использования негативных конструкций в речи соискателя. Мотивация избегания подходит для «контролирующих» должностей — финансистов, бухгалтеров, работников службы безопасности и т. п. Эти люди, как правило, испытывают сложности в общении, поэтому «избегающие» сотрудники менее эффективны при работе с клиентами и в условиях часто изменяющейся среды. Если в речи кандидата «избегание» встречается чаще, чем «стремление», то в большинстве случаев это указывает на наличие реального негативного опыта или на важность фактора, вызывающего эту метапрограмму. Эйчар должен отслеживать проявление боязни неудач и через некоторое время возвращаться к этим вопросам в беседе, чтобы выявить причины избегания.

Сравнение личных ценностей и ориентиров кандидата и ценностей компании, коллектива позволит менеджеру по персоналу прогнозировать лояльность потенциального сотрудника.

Рассмотрим реальный пример. Кандидат на позицию генерального директора на вопрос «Что для вас важно в работе?» ответил: «Высокий статус, материальное вознаграждение и имидж компании». Между тем ценности компании включают в себя развитие, инновации, клиентоориентированность. Можно предположить, что этот человек не «впишется» в рамки компании, несмотря на высокий профессионализм, образование и отличные рекомендации, поскольку подсознательно он всегда будет стремиться получить то, что для него наиболее ценно. Прояснив (переформулировав вопросы) значимость ценностей, которые человек «репрезентует» в различной форме, менеджер по персоналу получит информацию об истинных ценностях человека.

Менеджер по персоналу сможет понять направление ориентации кандидата, если во время интервью задаст несколько по-разному сформулированных вопросов о ценностях

Прогноз эффективности персонала. Составление метапрограммных профилей для различных должностей

Если четко определено, какой деятельностью будет заниматься кандидат, и составлен метапрограммный портрет, соответствующий вакантной должности, остается из всех претендентов выбрать того человека, чей стиль мышления и деятельности наиболее близок к требуемому.

В каждом конкретном случае следует учитывать специфику и особенности той деятельности, которой будет заниматься человек на определенной позиции. При этом метапрограммные профили для одной и той же должности в разных компаниях зачастую отличаются.

Ниже приводятся описания наиболее типичных метапрограммных профилей для должности директор (руководитель), а также краткое описание критериев, на основе которых выбиралась та или иная метапрограмма.

Ситуация 1. В производственно-торговой компании ABC открыта вакансия руководителя отдела региональных продаж.

О КОМПАНИИ

SystemGroup (до 2006 года — Группа компаний «Система») образована в 1994 году. Основные направления деятельности — поставка оборудования и решений для управления расчетными операциями в сфере торговли, общественного питания и услуг (портативные кассовые аппараты, компьютерно-кассовые системы, средства автоматизации торговли, расходные материалы), а также оборудования для АЗС и АГЗС; установка газобаллонного оборудования для автомобилей; сопутствующий сервис. Пользователями услуг *SystemGroup* в настоящее время является более 10 тыс. клиентов.

Группа сотрудничает с международными и локальными партнерами. Осуществила экспансию на рынок России, внедрив инновационные технологии (*FID* и др.). Количество сотрудников — более 500 человек

Задачи сотрудника на этой должности: развитие сети региональных представительств, решение организационных вопросов, подбор команды, работа с новыми клиентами. Как и в каждой современной компании, в *ABC* существует правило — прежде всего, развивать собственный персонал.

Первым кандидатом на вакантную должность стал самый успешный менеджер по продажам Александр, человек рассудительный, не предпринимающий несогласованных действий, работающий по правилам, всегда вовремя и правильно закрывающий этапы проекта необходимыми документами. Руководство компании предложило ему занять новую должность, однако через шесть месяцев после его назначения оказалось, что сотрудник не справляется с задачами. Он сделал маркетинговый анализ рынков, но не сумел подготовить клиентский «портфель», составить план работы своего подразделения. Офисы были арендованы лишь в двух областных центрах из десяти. Текучесть кадров в региональных представительствах превышала все допустимые показатели, зато персональная продуктивность Александра по-прежнему оставалась самой высокой в отделе продаж.

Руководитель компании принял решение направить Александра на обучение по специализированной программе для менеджеров среднего звена. Прошло еще полгода и... ситуация существенно не улучшилась. За год компания потеряла более 60% регионального рынка сбыта и одного из лучших менеджеров по продажам.

Почему так произошло, в чем причина неэффективности Александра как руководителя (даже после прохождения специализированного обучения)?

Объяснение кроется в личных особенностях этого человека, а не в недостатке профессиональных компетенций. Рассмотрим идеальный профиль управленца и сравним его с профилем Александра.

| Профиль директора направления, подразделения | Профиль Александра | Комментарии |
|---|---|---|
| Внутренняя референция: директор принимает большую часть всех важных решений, касающихся деятельности подразделения. Предпочтительно, чтобы он делал это самостоятельно, основываясь на личном мнении, а не на мнении других людей | Внешняя референция: не предпринимает несогласованных действий, персональная продуктивность лучше, чем у других сотрудников отдела продаж | При ярко выраженной внешней референции увеличивается время, необходимое человеку на принятие самостоятельных решений; причем ответственность за решение часто перекладывается на вышестоящее руководство |
| Проактивный: требуется, чтобы руководитель был активным, энергичным, инициативным. Он не должен ждать, когда какие-либо внешние события или другие люди начнут подталкивать его к активным действиям, а проявляет инициативу сам | Рефлексивный: успешно сделал маркетинговый анализ, однако обеспечил аренду лишь двух офисов из десяти. Ранее всегда действовал по правилам, вовремя и правильно закрывал этапы проекта необходимыми документами | Рефлексивные люди действуют только тогда, когда их кто-либо или кто-либо подталкивает или направляет; им некомфортно работать в условиях неопределенности; наибольшей эффективности они достигают при наличии правил и инструкций |

Кроме того, для профиля руководителя гораздо предпочтительнее такие метапрограммы:

Мотивация достижения. Руководитель должен быть способен идти на изменения, реформы с целью расширения возможностей компании, достижения большей эффективности организации, получения дополнительной прибыли. Фокусировка внимания на борьбе с недостатками в ущерб видению перспективы развития — это существенный недостаток для работы на руководящей должности.

Глобальный тип восприятия информации. Важно, чтобы директор представлял себе общую картину деятельности компании, чтобы он мог видеть эффект изменения в целом, а не только локальные последствия.

Ситуация 2. На должность директора вновь образованной компании *X* в составе холдинга *Y* был назначен Алексей Алексеевич — родственник одного из руководителей холдинга, выбранный по принципу «личного доверия». Компания *X* создавалась как инновационный центр информационно-технической и сервисной поддержки новой продукции, производимой предприятием *Z*, также входящим в холдинг. Кол-

лектив сотрудников компании X был сформирован из перспективных программистов и части инициативных менеджеров предприятия Z. Заместителем директора пригласили Владимира — молодого менеджера, успешно внедрившего несколько инновационных предложений по улучшению обслуживания клиентов.

При представлении своим сотрудникам новый руководитель произнес приветственную речь следующего содержания:

«Уважаемые дамы и господа! Меня уже представили вам как директора компании, сейчас коротко ознакомлю вас с моими планами. Коллеги подсказали мне, что вы прекрасно знаете дело, знаете задачи, которые стоят перед нашей компанией. Что ж, будем потихоньку двигать наш бизнес, расширяться, расти. Как говорится, поспешишь — людей насмешишь. Поэтому все ваши предложения мы будем обдумывать и делать выводы. Нештатных ситуаций будем избегать. Теперь немного о себе. В принципе, мы познакомимся в процессе работы. Зовут меня Алексей Алексеевич, прошу любить и жаловать. Тут, я вижу, собралась молодежь — так сказать, даем дорогу молодым. И это правильно. Кстати, даже по зданию офиса и кабинетам видно, насколько перспективно дело, которым будет заниматься компания. Вот, собственно, и все. А теперь за работу — по машинам, как говорят в армии».

Через девять месяцев Владимир и еще несколько ключевых сотрудников написали заявление об увольнении: клиентов становилось все меньше, необходимое оборудование так и не приобрели, а сама идея инновационного центра была «забыта» под предлогом экономии средств.

| Профиль лидера команды | Профиль Алексея Алексеевича | Комментарии |
|---|---|--|
| Смешанный тип референции с преобладанием внутренней | Внешняя референция: апелляция к мнению «руководства», «коллег» и пр. | При ярко выраженной внешней референции Алексея и нежелании его заместителя брать на себя роль реального руководителя компании грозит «вакуум власти» и смерть идеи, собравшей команду |
| Проактивный: активный, энергичный, инициативный | Рефлективный: склонность к пассивности, переадресация ответственности | Человек не склонен действовать самостоятельно и принимать решения. Может быть эффективен только при наличии четких инструкций и при постоянном контроле. Высокий уровень исполнительности, хорошая управляемость |
| Грамматические особенности речи: использует как первое лицо множественного числа (склонность к активным действиям и предпочтение командной работы), так и первое лицо единственного числа (склонность к активным и достаточно автономным действиям) | Использование неопределенно-личных и безличных конструкций, пассивного залога | Уход от персональной ответственности; компетентность в вопросах материально-технического снабжения |

Почему описанные ситуации встречаются настолько часто, что уже стали сюжетами анекдотов? Как специалистам по персоналу, являющимся стратегическими партнерами топ-менеджеров, *помогать* руководству в принятии сложных управленческих решений? Для каждого конкретного случая (должности и человека) необходимо составлять отдельный метапрограммный портрет. Примеры, приведенные выше, позволяют увидеть, каким образом (зная требования к определенной должности) можно очертить оптимальный метапрограммный портрет сотрудника на конкретном рабочем месте.

Составив метапрограммный портрет, менеджер по персоналу получает возможность максимально использовать потенциал работника. Зная сильные и слабые стороны способа восприятия, стиля мышления, поведения человека, эйчар сможет ставить перед ним задачи, с которыми тот справится более успешно, чем кто-либо другой. *LAB-profile* поможет определить, в какой плоскости лежит ресурс развития сотрудника: ему не хватает профессиональных знаний, не развиты нужные компетенции —

На подложке или в рамочке

Для руководителя компании *LAB-profile* сотрудника дает объективную информацию:

- ✓ о степени лояльности работника и о его ценностях;
- ✓ о потенциале развития руководителей в рамках компании;
- ✓ о личном стиле и мотивах поведения в организации;
- ✓ о сильных сторонах сотрудников и ресурсах повышения эффективности.

Руководителям служб персонала *LAB-profile* позволяет:

- ✓ построить прогноз успешности сотрудника в соответствии с требованиями компании к должности;
- ✓ снизить риски, связанные со слабыми сторонами человека;
- ✓ построить мотивационную и демотивационную карту сотрудника;
- ✓ оценить, как человек работает, какие задания ему удаются лучше всего, в какое время и при каких условиях он максимально продуктивен;
- ✓ определить потенциал развития, готовность к изменениям;
- ✓ моделировать роли работников, благодаря чему облегчается подбор сотрудника, соответствующего этой модели.

или занимаемая должность не соответствует его личностным предпочтениям. Выбирая программу обучения, менеджер по персоналу делает акцент на реальных зонах развития человека. Дополнительный эффект — лояльные и преданные работники, которым компания помогает выстроить «идеальные» карьерные пути.

Зная метапрограммные портреты нескольких сотрудников, можно заранее оценить, насколько успешно они будут работать вместе, в одной команде. Это позволяет формировать эффективно действующие группы, в которых каждый человек усиливает потенциал команды и удачно дополняет остальных ее членов.

Применение метода *LAB-profile* дает возможность определить степень соответствия сотрудника занимаемой должности, его сильные стороны (что помогает быть успешным) и зоны развития

(что необходимо усилить). Диагностика проводится в форме интервью.

Самый простой и надежный способ оценить тип мышления и модель деятельности человека — во время интервью внимательно слушать его речь, обращая основное внимание не на смысл сказанного, а на *форму*, то есть *структуру построения фраз*.

Главное преимущество данной методики заключается в том, что она позволяет избежать социально-желательных ответов, поскольку человек не может одновременно контролировать и содержание речи, и невербальные составляющие (жесты, мимику и т. д.), и характерные формы речи. (А ведь при этом кандидат еще должен осмысливать новую информацию, получаемую во время собеседования, ориентироваться в ситуации.)

Использовать результаты диагностики можно в течение трех лет: *LAB-profile* описывает устойчивые характеристики человека, они изменяются достаточно медленно.

В практике подбора персонала у нас чаще применяются психологические тесты. Мы же рекомендуем совсем другой инструмент. Почему не тесты? При ответах на вопросы традиционных методик в стрессовой ситуации приема на работу кандидаты часто дают социально-желательные ответы, ответы-угадывания, искажают информацию. К тому же тесты требуют достаточно много времени, которое топ-менеджерам нелегко выкроить. Кроме того, большинство тестов разработано для клинических исследований, поэтому их результаты плохо коррелируют с успешностью практической деятельности.

LAB-profile — инструмент определения резервов эффективности сотрудников. 100% компаний, включенных в список лучших коммерческих организаций *FOR-TUNE 1000*, признают важность проведения оценки и развития людей, занимающих ключевые позиции, с использованием наиболее валидных и адекватных из имеющихся процедур.

Методика *LAB-profile* дает возможность подобрать для каждой руководящей должности оптимального управленца. Результаты диагностики могут быть полезны компании при:

- ✓ принятии решений о найме сотрудников;
- ✓ формировании временных или межфункциональных команд;
- ✓ проведении *Assessment Centre*;
- ✓ формировании кадрового резерва;
- ✓ диагностике корпоративной культуры;
- ✓ составлении рекламных объявлений.

В завершение статьи хочется подчеркнуть, что составление метапрограммных профилей – эффективный инструмент оценки персонала. Технологию следует осваивать практикам, ее стоит добавить в копилку инструментов, используемых в работе менеджеров по персоналу. Имея методику, позволяющую выявлять истинную мотивацию сотрудников, диагностировать вероятность рисков при кадровых перестановках, можно повысить эффективность обучения в несколько раз. Применяя различные формы обучения с учетом личностных особенностей персонала, эйчар гарантирует высокую производительность труда работников и, как следствие, – обеспечивает успех компании.

Конечно, самостоятельно освоить такую сложную технологию практически невозможно. При выборе провайдера для обучения необходимо обратить внимание на наличие у тренера опыта применения метода на практике, поскольку сейчас существует огромное количество предложений, многие из которых, к сожалению, не всегда гарантируют должное качество.

