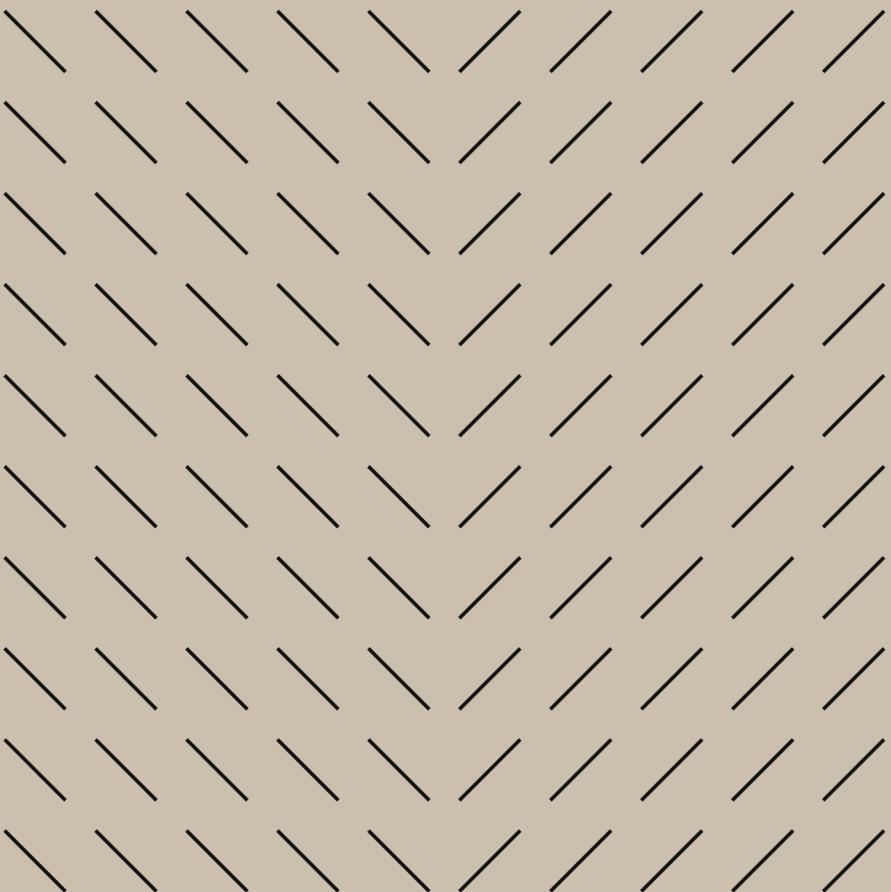


Вознаграждение и вовлеченность. Кейсы из практики С&В

Что не так с рекордной удовлетворенностью
зарплатами в России и как выстроить систему
мотивации.

+7 (495) 645-00-40

Организационные вопросы



Время

С 15:00 до 16:30 (по московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



Технические вопросы

- Обновите страницу, нажав F5
- Зайдите с браузера Google Chrome
- Перейдите с мобильного соединения на Wi-Fi
- Перезапустите приложение Webinar на телефоне



Будет ли доступна запись вебинара?

Да, запись и презентацию вышлем на почту

Содержание

01

Что показывает всероссийское исследование ЭКОПСИ относительно удовлетворенности компенсацией?

02

Как выглядит система мотивации, которая воспринимается как справедливая: принципы, структура, ключевые элементы

03

Как система грейдов повышает доверие и вовлеченность?

04

Кейсы клиентов ЭКОПСИ: как компании снижали ФОТ и при этом укрепляли вовлеченность сотрудников?

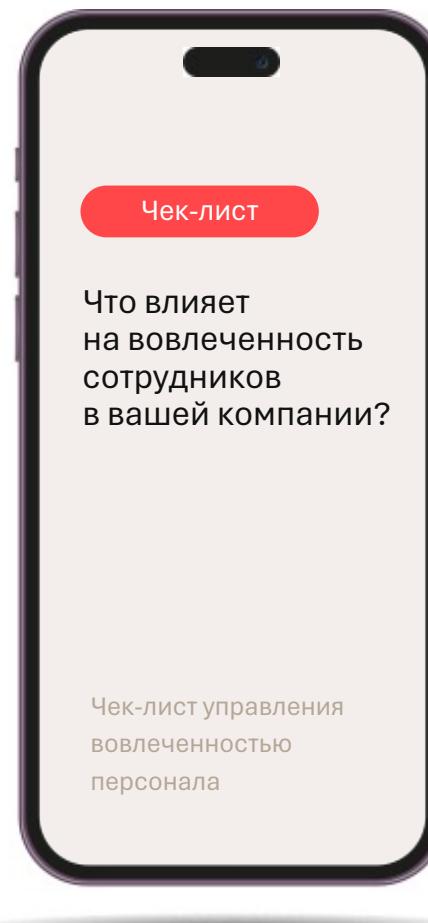
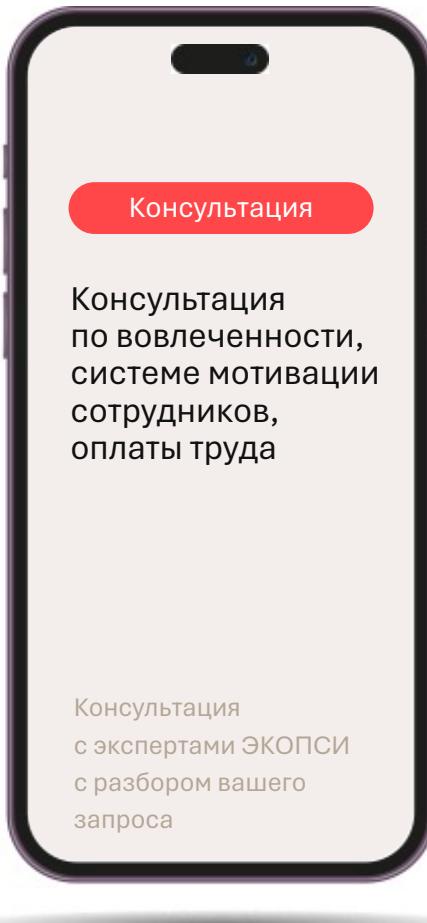
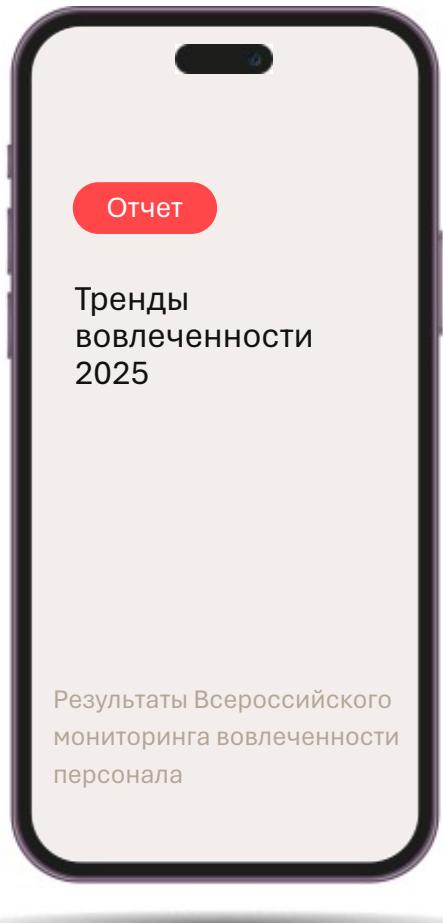
05

Что могут сделать HR и С&В специалисты уже сейчас, чтобы не потерять команду в условиях высокой инфляции и низкой вовлеченности?

06

Q&A. Опрос участников. Полезные материалы.

Дополнительные материалы для участников вебинара



Александра Таячкова

Директор проектов практики
«Вознаграждение и мотивации
персонала», ЭКОПСИ Консалтинг

✉ tayachkova@ecopsy.ru



Андрей Онучин

Старший партнер, лидер
практики «Социология бизнеса»
ЭКОПСИ Консалтинг

✉ onuchin@ecopsy.ru



Области экспертизы

- PhD Paris 1 Panthéon Sorbonne в области прикладной экономики
- Автор и ведущая курса в Магистратуре НИУ ВШЭ «HR-аналитика и People-аналитика: базовые и продвинутые методы» (2022-2023 год)
- Специализируются на проектах по анализу данных на основе машинного обучения

Один из архитекторов уникального подхода к грейдированию SCALE+ от ЭКОПСИ

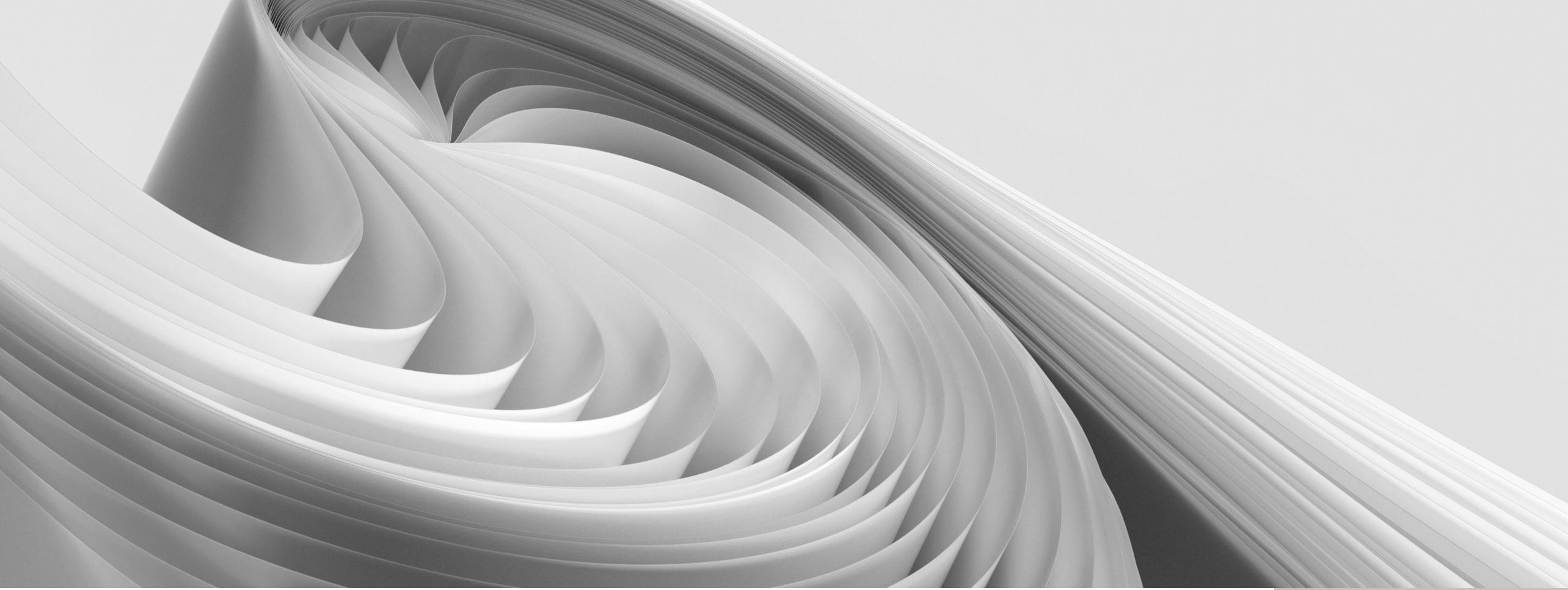
Александра отвечает за развитие данного продукта и является ключевым экспертом в области оплаты труда и премирования

Области экспертизы

- Кандидат психологических наук, старший научный сотрудник на Факультете психологии в МГУ имени М.В. Ломоносова.
- Автор книги «Трудовые будни. От выживания к вовлеченности»
- Более 20 лет разрабатывает организационные исследования, внедряет новые инструменты в области бизнес-социологии, занимается разработкой и проведением опросов удовлетворенности персонала.

Один из архитекторов исследования вовлеченности персонала от ЭКОПСИ

Андрей отвечает за разработку методики и последние 14 лет валидизирует новые компоненты (вопросы) исследования в рамках мониторинга вовлеченности



**Вовлеченность сотрудников
и удовлетворенность
зарплатами в России**

Вовлеченность —

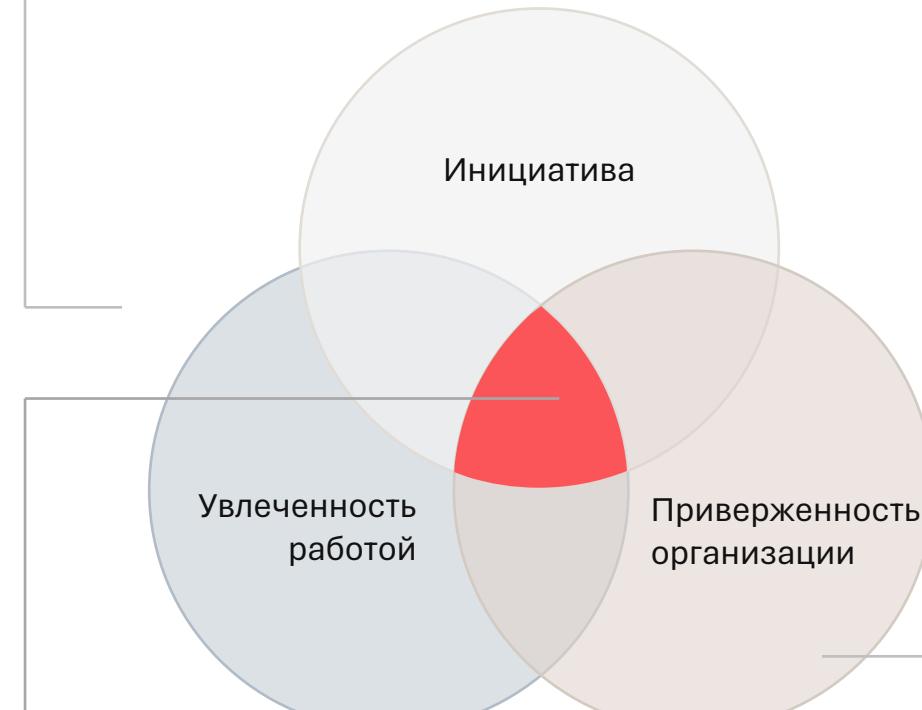
внутреннее отношение сотрудника к работе: как сотрудник относится к своей деятельности, задачам и компании в целом.



01. Сотрудник любит свою профессию, увлечен работой, находит в ней смысл и получает от нее удовольствие

02. Сотрудник проактивен. Делает больше, чем формально должен

Вовлеченность



03. Сотрудник любит компанию, чувствует сопричастность, готов выполнять любую работу, значимую для своей компании

Что влияет на вовлеченность сотрудников



Основными инструментами поддержки и развития вовлеченности являются организационные индикаторы.

Индикаторы помогают определить, что сотрудники ценят, что их не устраивает и как это соотносится с их вовлеченностью.

Методология исследования вовлеченности персонала основана на опроснике, который измеряет уровень вовлеченности, eNPS и удовлетворенности **по 14 организационным индикаторам.**

Полученные данные сопоставимы с рыночными бенчмарками и показывают значимые различия между группами сотрудников по стажу, возрасту, уровню должности, подразделению и прочим характеристикам.

Вовлеченность

eNPS

Организационные индикаторы удовлетворенности

👤 Атмосфера и коллеги

💎 Ценности

💬 Коммуникация

ⓘ Информирование

💼 Карьера

⌚ Бизнес-процессы

💵 Компенсация

🕒 Непосредственный руководитель

💰 Компенсация

✗✗ Цели и стратегия

🏆 Оценка и признание

🎓 Обучение

⚙️ Топ-менеджмент

✳️ Условия труда

Мониторинг вовлеченности

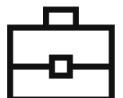
Мониторинг вовлеченности персонала
проводится уже 14 лет

Первый мониторинг вовлеченности был проведен в 2010 году. С этого момента повторные всероссийские исследования вовлеченности проводятся каждый год.

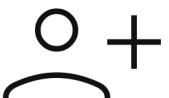
Мониторинг вовлеченности имеет
большую выборку

За это время в исследованиях Всероссийского мониторинга вовлеченности приняли участие*:

2500+
компаний



1 млн
респондентов



* Показатель без учета коммерческих исследований.



Как менялось отношение к компенсации

30 ↓ -2 п.п.

Совокупный индекс по блоку
«Компенсация»

12 ↑ +7 п.п.

Я смогу зарабатывать больше,
если буду работать более
интенсивно и эффективно

16 ↓ -4 п.п.

Уровень моих доходов
соответствует моему
профессиональному
уровню и личному
вкладу в общий результат

47 ↑ +1 п.п.

Я понимаю, как в нашей
Компании оценивают
эффективность моей работы

44 ↓ -10 п.п.

Меня устраивает
социальный пакет,
который Компания
предлагает сотрудникам

Опрос

Как вы оцениваете свою
финансовую ситуацию
по сравнению
с прошлым годом?



Самоощущение финансового благополучия



Доля респондентов, относящих себя к бедным растет, средний класс — сокращается

Насколько Ваша заработная плата позволяет удовлетворять Ваши потребности?

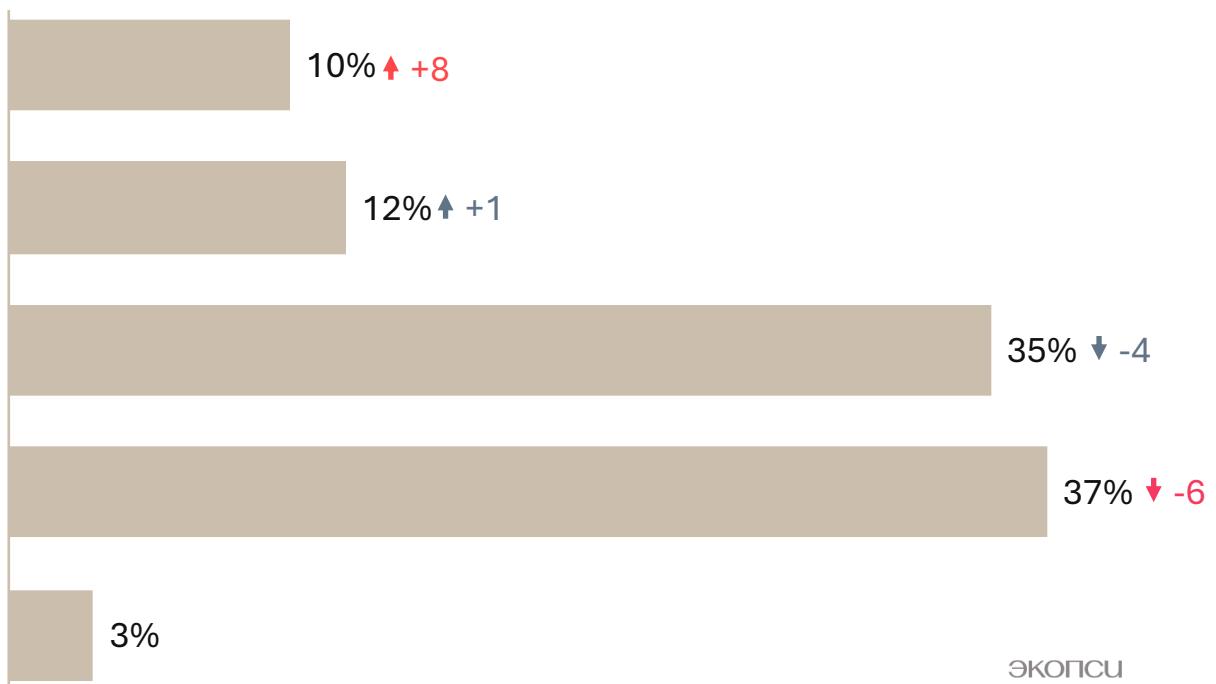
Денег не хватает даже на продукты питания, оплату коммунальных услуг и лекарства

Денег хватает только на предметы первой необходимости — продукты питания, оплату коммунальных услуг и лекарства

Денег хватает на предметы первой необходимости — питание, оплату коммунальных услуг и лекарства, но на приобретение товаров длительного пользования (одежды и бытовой техники) приходится копить

Денег хватает на предметы первой необходимости и товары длительного пользования, но на дорогие покупки (автомобиль, товары роскоши) приходится копить или брать их в кредит

Денег хватает на предметы первой необходимости, товары длительного пользования и дорогие покупки



Как руководители и специалисты оценивают признание



В ситуации «рынка работников» сотрудники ждут больших усилий со стороны компаний по удержанию профессионалов, причем у руководителей эти изменения вдвое выше

Оценка и признание

Специалист/рабочий

Руководитель

Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу

43

↓ -2 п.п.

43

↓ -2 п.п.

Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов

39

↑ +1 п.п.

41

- 0 п.п.

Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

32

↓ -6 п.п.

32

↓ -11 п.п.

Опрос

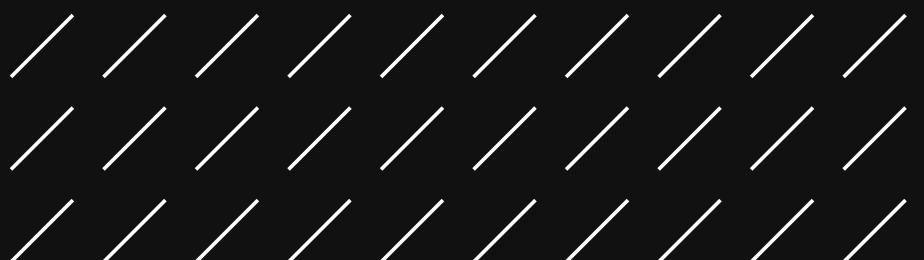
Проводите ли вы
исследование
вовлеченности
в компании?
Если да, то как?

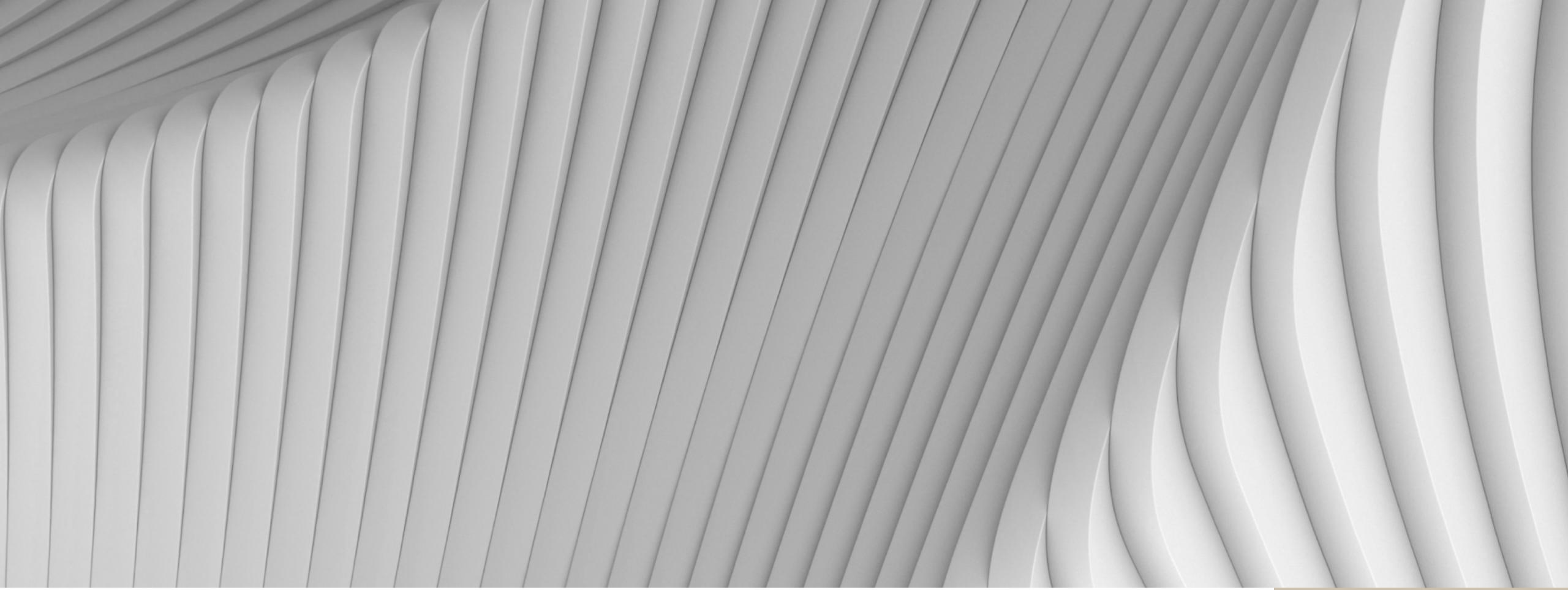


Готовы ответить
на ваши вопросы
по вовлеченности



Оставьте заявку на сайте,
мы свяжемся и разберем
вашу ситуацию и запрос





Вознаграждение сотрудников. Как выстроить систему мотивации?

Элементы СОТ

Конкурентная рыночноуровневая оплата

	Что определяет выплату?	Инструменты/решения
Соц. выплаты	Соц. пакет Выплаты направленные по повышение лояльности	Соц. пакет: ▪ Конкурентный ▪ Подходящий ЦА
Переменная часть	Доп. стимулирующие выплаты Зависят от непроизводственных достижений сотрудника	Мотивация сотрудников на дополнительные нужные компании действия Подходящие показатели
	Мотивирующая часть (регулярная премия) Зависит от достижения результата/ выполнения планов	Мотивация сотрудников работать на достижение планов Компании Качественные показатели эффективности Прозрачный процесс оценки эффективности
Оклад / постоянная часть	Квалификационная выплата Зависит от квалификации сотрудника	Удержание квалифицированных сотрудников, мотивация для развития Правила определения оклада внутри диапазона грейда
	Базовая часть (оклад/тариф) Зависит от должности/сложности работ/условий и стоимости должности на рынке	Ценность должности для компании Прозрачная система грейдов

Компенсация

- Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

1. Прозрачная система грейдов



Грейд — уровень должности, определенный на основе функций, ролей, задач, ответственности.

- К одному и тому же грейду относят должности, близкие по значимости и ценности вклада в организацию.
- Для определения грейда, все должности компании оцениваются по единому набору критериев.

Кейс 1

Снижение ФОТ на 10%,
повышение вовлеченности на 4 %

Клиент: страховая компания

7 000+
сотрудников



Исходные условия:

Фактические зарплаты значительно отличались от рыночных бенчмарков, внутри одного подразделения наблюдался размах в окладах сотрудников одной должности в 3 раза, часть сотрудников были значительно переплачены относительно рынка.

Что сделали:

Систему должностных грейдов, используя метод на основе данных, провели типизацию должностей. По итогам проекта было принято решение понизить зарплаты переплаченным сотрудникам (тем, чьи оклады сильно превышали верхние границы вилки).

Результаты:

На 10% сократился ФОТ.

Вовлеченность **увеличилась на 4%** по сравнению с предпроектными значениями: отсутствие несправедливо высоких доходов у коллег повысило удовлетворенность сотрудников.

Компенсация

- Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- ✓ Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- ✓ Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

1. Прозрачная система грейдов

Что важно учесть
при разработке системы?

Использовать критерии оценки,
подходящие именно Вашей компании

Обеспечить работающую
внутреннюю справедливость

Заручиться поддержкой
менеджмента (всех уровней)

Продумать правила определения
окладов сотрудников внутри
диапазона грейда

Учесть рыночную специфику

Как это реализуется.
Подход SCALE+

- Разрабатываем совместно с ТОП-командой критерии оценки, **подходящие под цели и стратегию** бизнеса
- Верифицируем их и подбираем веса с помощью продвинутых математических моделей

Моделируем веса критериев и вилки, которые наилучшим образом отражают особенности оплаты труда компании, что позволяет:

- Быстро перейти на систему
- Сохранить внутреннюю справедливость

Вовлекаем **менеджмент на всех этапах** проекта:

- Разработка критериев (ТОПы)
- Оценка должностей (все уровни)
- Калибровка (все уровни)
- Согласование настроек системы (ТОПы)
- Определение сценариев перехода (ТОПы)

В рамках стандартного проекта всегда разрабатываем **правила функционирования системы**:

1. Правила и принципы изменения дохода сотрудников внутри диапазона грейда
2. Правила определения дохода сотрудника при найме
3. Правила изменения дохода при переходе на новую должность
4. Правила определение грейда создаваемой должности

- В расчете весов и зарплатных диапазонов используем **рыночные данные**
- Настраиваем гибкие **проф. коэффициенты** для отдельных категорий персонала

Компенсация

- Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- ✓ Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- ✓ Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

2. Правила определения оклада сотрудника внутри диапазона грейда

Пример

Размер пересмотра оклада зависит от:

Результативности

Наиболее ценные специалисты (с наибольшей результативностью) получают наибольший рост окладов

Положения относительно диапазона грейда

Сотрудники, которые находятся ближе к верхней границе окладной сетки или выше окладной сетки, получают наименьшее повышение окладов

Пример матрицы пересмотра окладов

Группа эффективности	Положение уровня дохода работника относительно диапазона заработных плат по грейду		
	Ниже	Внутри	Выше
«А» – выдающиеся результаты	25%	15%	5%
«В» – эффективный	15%	10%	0%
«С» – ниже ожиданий	0%	0%	0%

Проценты матрицы пересмотра рассчитываются **ежегодно**, в зависимости от фонда, выделенного на пересмотр ФОТ



Для сохранения конкурентоспособности заработных плат окладные диапазоны должны **индексироваться ежегодно**

Компенсация

- ✓ Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- ✓ Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- ✓ Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- ✓ Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

2. Правила определения оклада сотрудника внутри диапазона грейда

Кейс-задача

В феврале 2025 г. в компании по разработке мобильных приложений для банковской сферы NOVACIA был проведен пересмотр окладов на основании результатов ежегодной оценки. Перед пересмотром вилки были индексированы на 10% и была рассчитана оптимальная матрица перехода в рамках согласованного бюджета ФОТ



Как изменился их оклад теперь? (на сколько процентов?)
Напишите в чат



Марина — ведущий дизайнер по рекламе и графике

Старая вилка грейда:
от 150 до 210 тыс. руб.
Оклад: 150 тыс. руб.
Эффективность: В



Жанна — начальник отдела системного сопровождения

Старая вилка грейда:
от 210 до 295 тыс. руб.
Оклад: 240 тыс. руб.
Эффективность: В



Андрей — разработчик, отдел мобильной разработки

Старая вилка грейда:
от 120 до 170 тыс. руб.
Оклад: 195 тыс. руб.
Эффективность: А

Рассчитанная матрица пересмотра для февраля 2025 года

Группа эффективности	Положение уровня дохода работника относительно диапазона заработных плат по грейду		
	Ниже	Внутри	Выше
«А» – выдающиеся результаты	25%	15%	5%
«В» – эффективный	15%	10%	0%
«С» – ниже ожиданий	0%	0%	0%

2. Правила определения оклада сотрудника внутри диапазона грейда

Кейс-задача

В феврале 2025 г. в компании по разработке мобильных приложений для банковской сферы NOVACIA был проведен пересмотр окладов на основании результатов ежегодной оценки. Перед пересмотром вилки были индексированы на 10% и была рассчитана оптимальная матрица перехода в рамках согласованного бюджета ФОТ



Как изменился их оклад теперь? (на сколько процентов?)
Напишите в чат



Марина — ведущий дизайнер по рекламе и графике

Старая вилка грейда:
от 150 до 210 тыс. руб.

Новая вилка грейда:
от 165 до 231 тыс. руб.

Оклад: 150 тыс. руб.

Эффективность: В

Повышается на 15%



Жанна — начальник отдела системного сопровождения

Старая вилка грейда:
от 210 до 295 тыс. руб.

Новая вилка грейда:
от 231 до 325 тыс. руб.

Оклад: 240 тыс. руб.

Эффективность: В

Повышается на 10%



Андрей — разработчик, отдел мобильной разработки

Старая вилка грейда:
от 120 до 170 тыс. руб.

Новая вилка грейда:
от 132 до 187 тыс. руб.

Оклад: 195 тыс. руб.

Эффективность: А

Повышается на 5%

Рассчитанная матрица пересмотра для февраля 2025 года

Группа эффективности

«А» – выдающиеся результаты

«В» – эффективный

«С» – ниже ожиданий

Положение уровня дохода работника относительно диапазона заработных плат по грейду

Ниже

25%

Внутри

15%

Выше

5%

15%

10%

0%

0%

0%

0%

3. Качественные показатели эффективности



Система KPI (Key Performance Indicators) — это структурированный набор ключевых показателей эффективности, которые позволяют измерять и оценивать прогресс в достижении стратегических и операционных целей организации, проекта или отдельного сотрудника

Повышает

мотивированность сотрудников. Как следствие — увеличивает производительность их труда и позитивно влияет на развитие бизнеса

Позволяет

сделать бизнес-процессы более прозрачными и предсказуемыми для руководителей за счет мониторинга показателей

Помогает

распределить обязанности и полномочия. Благодаря системе KPI, и руководители, и специалисты могут видеть собственную зону ответственности

Что важно учесть при разработке системы

Строить систему исходя из специфики бизнеса

Обеспечить сбалансированный набор показателей: направленный на достижение результатов, на повышение эффективности процессов и стабильности бизнеса

Заручиться поддержкой менеджмента (всех уровней)

Как мы это делаем в ЭКОПСИ

Формирование **стратегических целей** при помощи анализа бизнес-структур и ЛНПА, а также проведения рабочей **встречи с генеральным директором**

Используем методологию **сбалансированного целеполагания**:

- Рассмотрение целей организации в двух разрезах: «Результат/Процесс», «Долгосрочное влияние/Краткосрочное влияние»
- Распределение показателей по четырем перспективам: объем, эффективность, качество, стабильность

Вовлечение руководителей в процесс **декомпозиции и каскадирования** целей Компании для создания системы KPI через серию сессий, встреч и конференций с руководителями разных уровней

Компенсация

- ✓ Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- ✓ Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- ✓ Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- ✓ Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

3. Качественные показатели эффективности.

Кейс 2

Разработка системы KPI для крупной металлургической компании

Цель:

Изменение целей, структуры, системы управления Комбината

Задачи:

- Провести анализ существующей системы KPI и системы мотивации персонала, сравнить с лучшими практиками
- Сформировать верхнеуровневые цели Комбината, привязать к ним KPI
- Построить дерево целей, каскадировать KPI до уровня N-2
- Изменить орг. структуру Комбината для повышения эффективности системы управления, поддерживающей реализацию стратегии
- Разработать систему мотивации, позволяющей сфокусировать руководителей на достижение стратегических целей Комбината

Результаты:

- Сформулированы стратегические цели Комбината
- Разработаны и утверждены более 50 инициатив по изменению орг. структуры
- Разграничены зоны ответственности руководителей по достижению верхнеуровневых целей
- Сформированы KPI, поддерживающие достижение целей Комбината в зоне ответственности каждого руководителя
- Разработана система мотивации, привязанная к KPI руководителей

-25%

потенциал снижения
 себестоимости
 продукции

*<https://www.kommersant.ru/doc/4682615>

Компенсация

- ✓ Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- ✓ Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- ✓ Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- ✓ Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

4. Прозрачный процесс оценки эффективности

Кейс 3

Разработка гибкой системы мотивации для проектного персонала

Цель:

Продумать систему мотивации для консультантов, которые в зависимости от проекта могут выполнять разные роли

Результат:

- Сформирована гибкая система мотивации
- Значительно снижен объем работ у руководителей по управлению и контролю за нагрузкой сотрудников

Клиент: консалтинговая юридическая компания

100 чел.
консалтингового
персонала



Как выглядела система:

Шаг 1

Вся сумма проекта разделяется между участниками по ролям:

Проект А:

X₁% Продавец

X₂% Руководитель проекта

X₃% Роль 3

X₄% Роль 4

Шаг 2

Рассчитывается общий показатель сотрудника за год

Общий показатель Васи:

Y₁ тыс. руб.

Y₂ тыс. руб.

Y₃ тыс. руб.

Y₄ тыс. руб.

Шаг 3

Исходя из суммы общего показателя рассчитывается мотивационная часть, которая выплачивается сотруднику

Расчет → Z тыс. руб.
(премия Васи)

По результатам опроса, через несколько лет после внедрения

Опросник	Согласны с утверждением
Стимулирует к переходу на более высокие грэйды	92%
Понятная, прозрачная	91%
Разумная	88%

Компенсация

- ✓ Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- ✓ Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- ✓ Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- ✓ Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

4. Конкурентность заработных плат

Источники данных

Зарплатные сайты

Преимущества:
Актуальная информация

Недостатки:

- Сложная для анализа: разрозненная, не показывает тренды
- Может иметь сильные искажения, как в большую, так и в меньшую стороны



Классические обзоры ЗП

Преимущества:
Большой объем данных по заработным платам внутри компаний

Недостатки:

- Устаревшие данные (выпуск раз в год)
- Крен в сторону Москвы и СПБ
- Плохая представленность рабочих должностей



Национальная статистика

Преимущества:
▪ Регулярность и доступность
▪ Наименее искаженная информация (не зависит от выборки)

Недостатки:

Нет информации по отдельным должностям



Банки данных заработных плат



Преимущества:

Развернутые данные и глазами кандидатов, и работодателей

Недостатки:

- Недостаточно детализация по должностям, особенно рабочим или специфическим
- Искажения в сторону временных трендов на рынке труда

«Индекс Сварщика» от ЭКОПСИ



Преимущества:

- Актуальная информация
- Детальная информация по разрядам
- Представление информации по всем аспектам оплаты (переработки, доплаты за вредность и т. д.)

Недостатки:

Только рабочие должности

Компенсация

- Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно
- ✓ Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
- Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы
- Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам

Оценка и признание

- Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу
- Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов
- ✓ Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников

Поможем выстроить систему мотивации в компании

Оставьте заявку

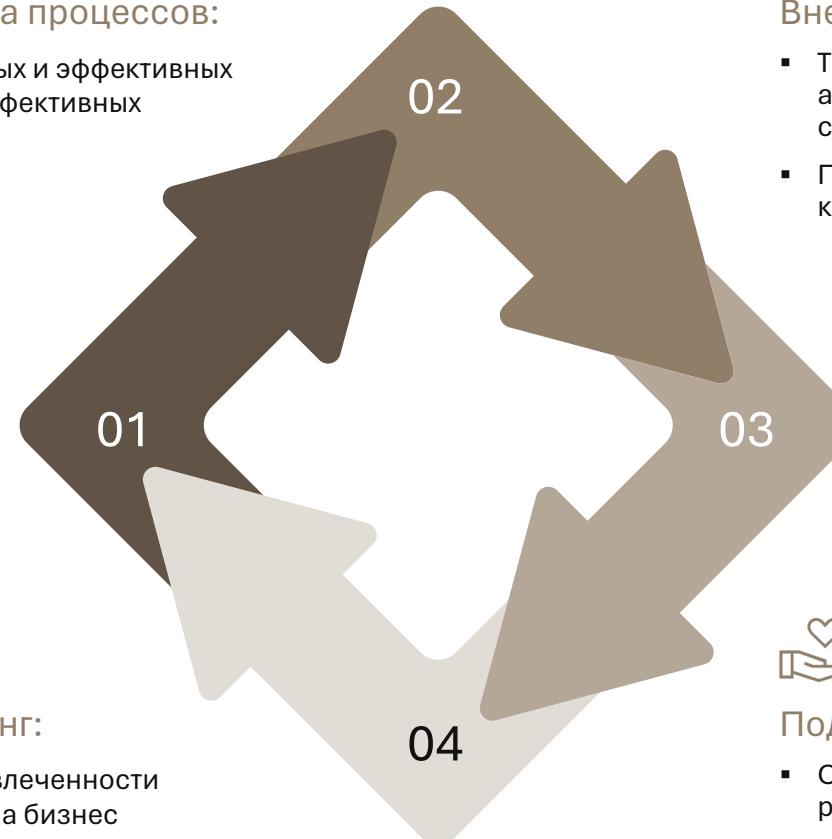


Разработка процессов только один из шагов
на пути к высокой удовлетворенности системой
оплаты труда



Разработка процессов:

- Прозрачных и эффективных
- Бизнес эффективных



Мониторинг:

- Опрос вовлеченности
- Влияние на бизнес показатели



Внедрение:

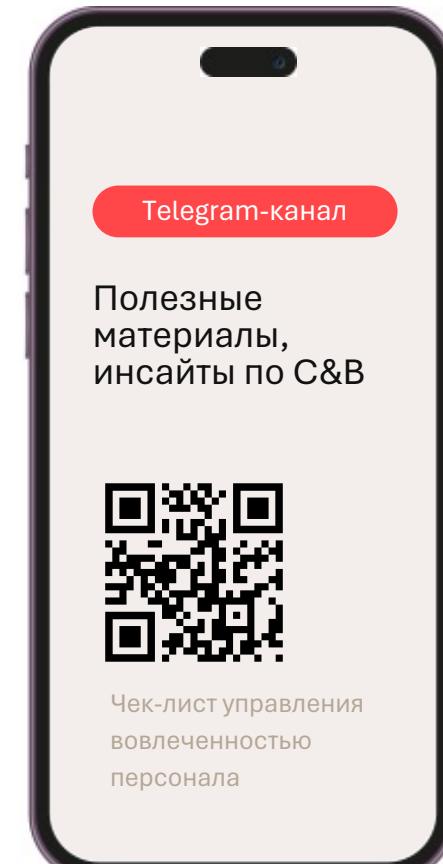
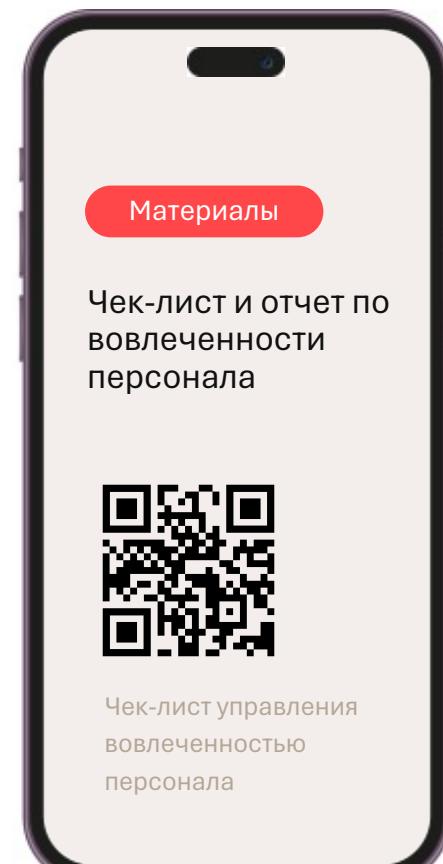
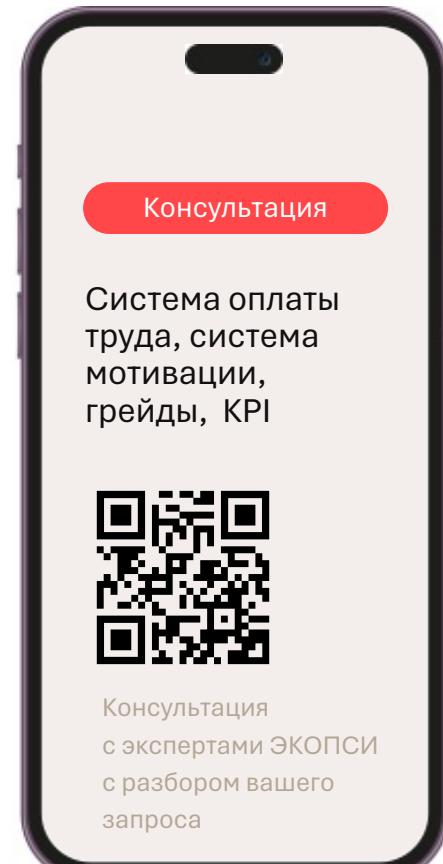
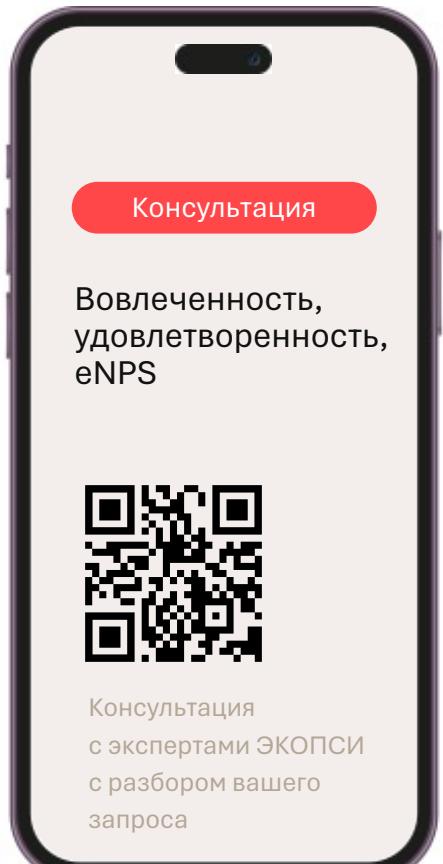
- Техническое (документы, автоматизированные системы и т. д.)
- Пользовательское (обучения, коммуникационные материалы)



Поддержка:

- Соблюдение разработанных норм
- Информирование и поддержка пользователей

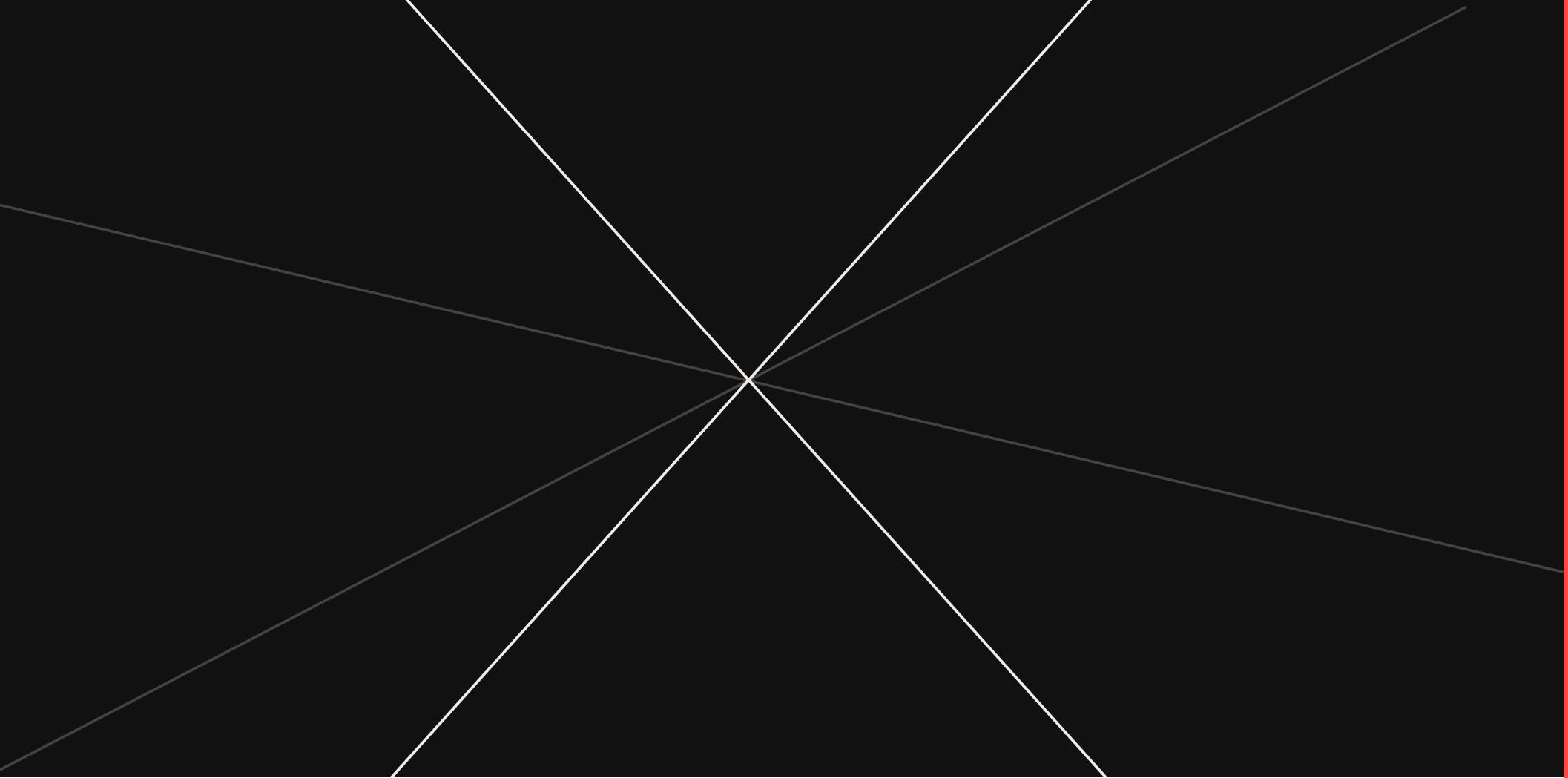
Консультации и дополнительные материалы для участников вебинара



Время для ваших
вопросов

Пока мы отвечаем,
проголосуйте в опросе





ЭКОПСИ
бизнес делают люди

+7 (495) 645-00-40

info@ecopsy.ru

