

Менеджмент, основанный

на данных,

а не на догадках
и предположениях

Кейсбук

Живые примеры
про управление на данных

Традиционно движущей силой принятия решений были опыт и чутьё бизнес-лидеров. Это неоспоримый факт, но часто этого недостаточно. Для того, чтобы интуиция сработала, нужен контекст, фундамент — объективные данные и их анализ.

1
0
0
1
0
0
1
0
0
0
0
0
0
1
1
0
0
0
1
1
1
1
0
0
1
1
0



DATA-DRIVEN ПОДХОД К РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА

Ситуация:

Долгое время бизнес развивался успешно, но со временем компания стала слишком большой и неповоротливой, а рынок — сложным и требующим быстрых реакций.

Цель проекта:

Трансформировать компанию, повысить управляемость и прозрачность бизнеса, скорость внутренних процессов, стимулировать предпринимательскую культуру, сделать компанию более привлекательным работодателем.

Задачи:

- Диагностика корп. культуры, выявление драйверов и барьеров развития. Определение целевой культуры.
- Комплексная трансформация орг. структуры и систем управления (KPI, грейды, система управления эффективностью, система мотивации, комплексная система Talent Management).

Результаты:

- Одно из лучших мобильных приложений (по независимой оценке). Из отстающей компании — в технологические лидеры.
- Улучшился HR-бренд компании — стало легче нанимать.
- Выросла вовлечённость — несмотря на масштабные изменения, которые обычно сопровождаются сопротивлением персонала.
- Повысилась управляемость и прозрачность по отзывам самих сотрудников и руководителей.
- Стало 4 уровня управления вместо прежних 7.

Одна из крупнейших страховых компаний в РФ

Решение:

Одним из главных факторов успеха было создание Управляющего совета по трансформации. Совет проводился еженедельно, на нём принимались ключевые решения по дилеммам. Это обеспечило высокую скорость изменений.

Выявление реальных ценностей и компетенций на основе данных

DEEP

Диагностика:

По результатам диагностики была проведена стратегическая сессия, на которой ОП-команда определила:

- целевые ценности;
- ключевые направления изменений.

Трансформация организации:

Новая орг. структура и матрица ответственности + система KPI

Управляющий совет

Грейдирование должностей (без роста ФОТа)

Грейды

Оценка персонала для назначений в рамках новой структуры

PiF и АЦ

Оценка эффективности проводимых изменений

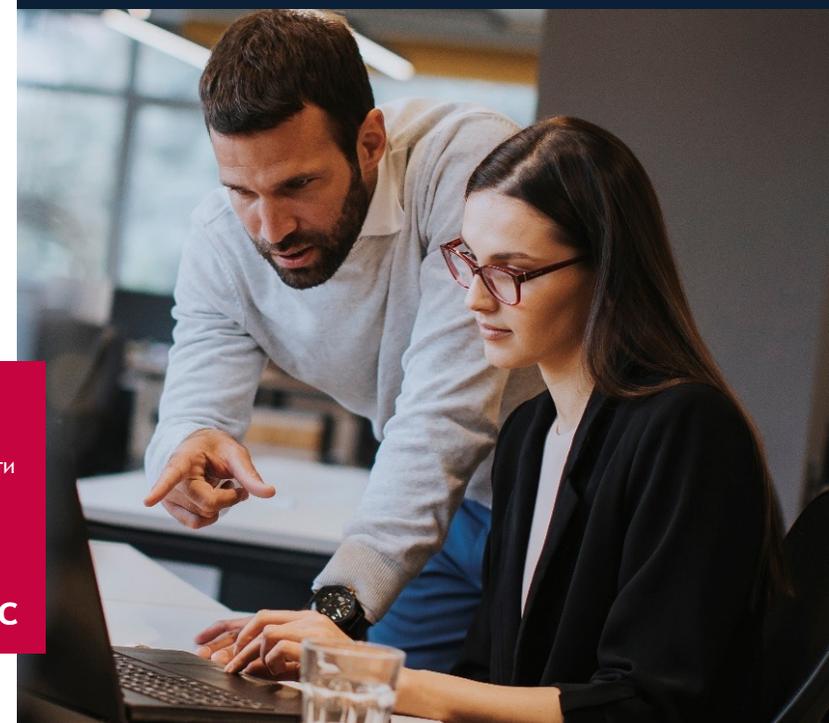
Компас

За 3 года

перешли от культуры силы к культуре успеха

С 7 до 4

сократилось количество уровней управления



ЛИКВИДИРОВАТЬ НЕЛЬЗЯ ОСТАВИТЬ

Ситуация:

Обсуждаются сценарии ликвидации компании.

Задачи:

- Выйти на рентабельность.
- Оптимизировать основную производственную деятельность.

Решение:

1. Проанализирована **эффективность АУП и организации производственных процессов**. Выявлены убытки в размере 175 млн руб. в год, предложены меры по устранению.
2. Проанализирована **производительность труда персонала**, проведено «сравнение с рынком», выявлены рычаги роста производительности на 15% с фокусом на маргинальные услуги.
3. Выделены возможности по **оптимизации затрат на:**
 - транспортные средства;
 - ФОТ и командировочные выплаты;
 - техническое обслуживание и ремонт;
 - здания и сооружения, производственные базы (изменения локаций).
4. Подготовлено экономическое обоснование для **нескольких сценариев развития**.

Российская энергетическая компания

→ Сервисное предприятие электроэнергетической отрасли

1 000+ сотрудников

168 млн руб. — финансовый убыток за последний год

843 млн руб. — текущая задолженность

Результаты:

1. **Согласован и принят к реализации перечень решений**, которые выведут компанию в положительную рентабельность.
2. **Компания стала эффективнее:**
 - Рентабельность выросла на 10% (238 млн. руб.).
 - Операционные расходы снизились на 20%.

Выросла рентабельность

на 10% (238 млн руб.)

Снизилась операционные расходы

на 20%



1
0
0
1
0
0
1
0
0
0
0
0
0
0
1
1
0
0
0
1
1
1
1
0
0
1
1
0

A photograph showing two business professionals in a meeting. One person is holding a tablet and pointing at the screen with a pen, while the other looks on. A smartphone is on a table in the foreground.

DATA-DRIVEN ПОДХОД К ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

РАЗРАБОТКА НОРМАТИВОВ ЧИСЛЕННОСТИ И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Цель:

Определение необходимой и достаточной численности, а также зон повышения эффективности труда по направлениям «Фабрика», «Рудник», «Погрузка готовой продукции».

Подход к выполнению проекта:

Команда ICE ECOPSY при реализации проекта опиралась на следующую структуру:

На первом этапе были проанализированы существующие нормативы компании и проведена оценка на актуальность их использования.

На втором этапе был проведён анализ по должностям, где необходимо обновить нормативы, а также проведено нормирование численности персонала.

На третьем этапе были проанализированы должности, в которых существует потенциал в изменении трудозатрат. Разработаны 2 норматива:

- норматив под текущие условия труда;
- норматив под новые условия труда после внедрения инициатив по повышению производительности труда.

Ключевые сложности проекта:

- Большое число ИТР позиций в контуре.
- Значительная доля проектной деятельности.
- Отсутствие релевантных предприятий для сравнения в силу специфики.
- Отсутствие ретроспективного бенчмаркинга.
- Текущая высокая загрузка персонала.

Крупнейший производитель минеральных удобрений в России



→ Входит в пятёрку крупнейших мировых производителей удобрений

Примеры решений:

Оценка ранее разработанных нормативов:

- перечень нормативов, рекомендуемых для дальнейшего использования в неизменённом виде и требующих корректировки;
- карта профессий и рекомендуемых методов нормирования.

Калькулятор численности по трём подразделениям

Использован разнообразный набор инструментов:

Должность	Численность	Коэффициенты (для формулы)												Полное значение фактора (формула)						
		К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	К11	К12	К13	К14	К15				
Помощь мастера	1	1,00000															1,0			
Земледелец/машинист	1	1,00000															1,0			
Эксплуатант / Водитель / Машинист	2	0,12099	0,00007	2,28900													1,2	2,9040	0,2	
Крановщик	4	0,00004	0,00004	0,00005	0,00007												16,6400	15,9600	793,7	738,8
Средний мастер участка (рейсовый)	1	1,00000															1,0			

- Экспертный анализ
- Хронометраж
- Внутренний бенчмаркинг
- Факторное нормирование

Определён потенциал повышения производительности труда

до 10,8%

Сформирован калькулятор численности, позволяющий моделировать необходимое количество персонала в зависимости от трудозатрат



ПОИСК РЕЗЕРВОВ СНИЖЕНИЯ ПОТЕРЬ И ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ



Цели:

- Формирование команды оптимизации, способной находить резервы и повышать эффективность.
- Поиск резервов и снижение потерь процесса железнодорожных и автотранспортных перевозок.
- Разработка целевой организационной структуры.
- Разработка плана внедрения изменений.

Подход к выполнению проекта:

В контур проекта входило:

- процесс железнодорожных перевозок;
- процесс автотранспортных перевозок.

Команда ICE ECOPSY при реализации проекта опиралась на следующую структуру:

1. Отбор и обучение команды оптимизации
2. Анализ бизнес-процессов по 2 переделам
3. Анализ структуры затрат
4. Анализ фонда рабочего времени
5. Анализ организации труда
6. Анализ МТР и энергоресурсов
7. Анализ затрат на услуги подрядчика

В ходе проекта использовались следующие инструменты:

- ФРД (фото рабочего дня) и спотовые наблюдения
- Бенчмаркинг
- Интервью, тестирование и мини кейсы
- Анализ бизнес-процессов в нотации Гилберта

Российский химический холдинг по производству удобрений, фосфатов и кормовых фосфатов

Примеры решений:

- Пример анализа потерь в процессах АТЦ и ЖДЦ:



- Пример предложенной инициативы:

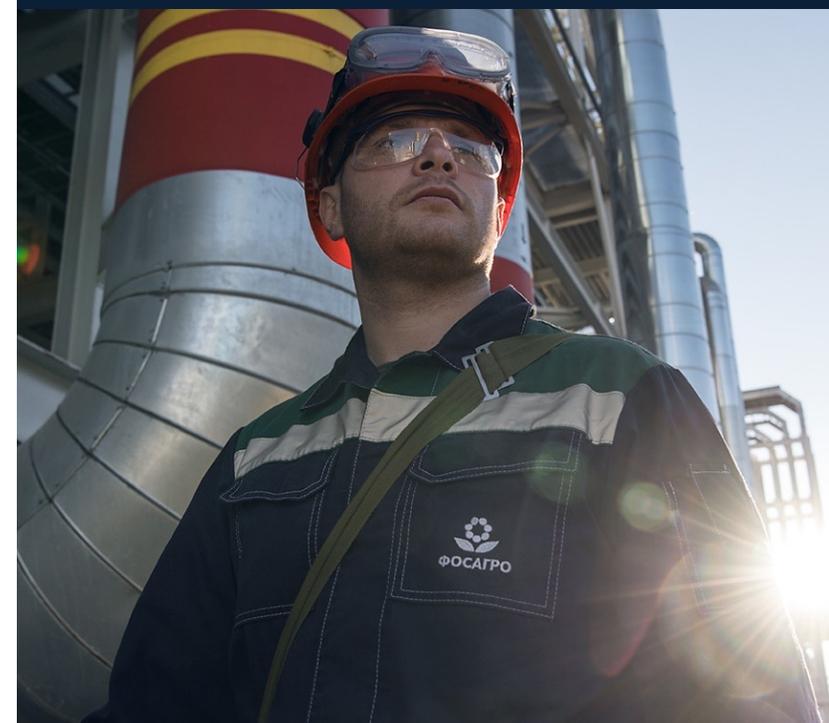


Согласованный результат по оптимизации численности на двух переделах составил 140 ШЕ

Более

540 млн руб.

совокупный эффект по предложенным инициативам



АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УБЫТОЧНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗЕРВОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель:

Оптимизация основной производственной деятельности для вывода Компании на положительную рентабельность.

Подход к выполнению проекта:

Первый этап – построение функциональной модели основной деятельности по структурным подразделениям и методологическое выявление проблем в текущей структуре деятельности.

Второй этап – определение области неэффективности и формирование перечня оптимизационных инициатив с помощью проведения дистанционного анкетирования, анализа ФРД (фотографии рабочего дня) и отдельных ПУ, сбора и анализа дополнительных документов для разработки инициатив.

Финальный этап – экономическое обоснование разработанных инициатив в рамках формирования бизнес-стратегии Компании.

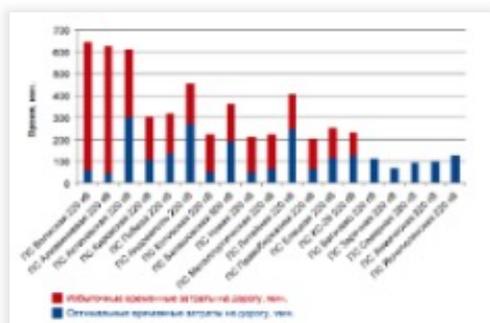
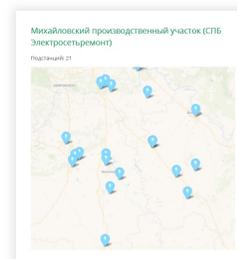
Федеральная компания со специализацией в ремонтах ЭСК (энергосбытовых компаний)

Примеры решений:

- Проанализированы фактически проведённые работы по ТОиР (техническое обслуживание и ремонт) оборудования производственных сооружений и воздушных линий электропередач за 2017-2018 гг. (более 6 500 позиций).
- Выявлены значительные возможности по оптимизации затрат на транспортные средства, горюче-смазочные материалы (ГСМ) и командировочные выплаты за счёт оптимизации зон обслуживания между СПб и ПУ.
- Проведено имитационное оптимизационное моделирование в программном комплексе R с объектной привязкой к геолокации и GPS-картам (наличие дорог, скоростные режимы, загрузка и т.п.).
- Подготовлены варианты оптимизации зон обслуживания (с экономич. обоснованием) для согласования с Заказчиком.

Плановые отработки работы обслуживания, Механический производственный участок ЭСК (Федеральная компания) за период с 01.01.2017 по 31.12.2018

Техническое обслуживание	Техническое обслуживание
ПУ-001	ПУ-001
ПУ-002	ПУ-002
ПУ-003	ПУ-003
ПУ-004	ПУ-004
ПУ-005	ПУ-005
ПУ-006	ПУ-006
ПУ-007	ПУ-007
ПУ-008	ПУ-008
ПУ-009	ПУ-009
ПУ-010	ПУ-010
ПУ-011	ПУ-011
ПУ-012	ПУ-012
ПУ-013	ПУ-013
ПУ-014	ПУ-014
ПУ-015	ПУ-015
ПУ-016	ПУ-016
ПУ-017	ПУ-017
ПУ-018	ПУ-018
ПУ-019	ПУ-019
ПУ-020	ПУ-020
ПУ-021	ПУ-021
ПУ-022	ПУ-022
ПУ-023	ПУ-023
ПУ-024	ПУ-024
ПУ-025	ПУ-025
ПУ-026	ПУ-026
ПУ-027	ПУ-027
ПУ-028	ПУ-028
ПУ-029	ПУ-029
ПУ-030	ПУ-030
ПУ-031	ПУ-031
ПУ-032	ПУ-032
ПУ-033	ПУ-033
ПУ-034	ПУ-034
ПУ-035	ПУ-035
ПУ-036	ПУ-036
ПУ-037	ПУ-037
ПУ-038	ПУ-038
ПУ-039	ПУ-039
ПУ-040	ПУ-040
ПУ-041	ПУ-041
ПУ-042	ПУ-042
ПУ-043	ПУ-043
ПУ-044	ПУ-044
ПУ-045	ПУ-045
ПУ-046	ПУ-046
ПУ-047	ПУ-047
ПУ-048	ПУ-048
ПУ-049	ПУ-049
ПУ-050	ПУ-050
ПУ-051	ПУ-051
ПУ-052	ПУ-052
ПУ-053	ПУ-053
ПУ-054	ПУ-054
ПУ-055	ПУ-055
ПУ-056	ПУ-056
ПУ-057	ПУ-057
ПУ-058	ПУ-058
ПУ-059	ПУ-059
ПУ-060	ПУ-060
ПУ-061	ПУ-061
ПУ-062	ПУ-062
ПУ-063	ПУ-063
ПУ-064	ПУ-064
ПУ-065	ПУ-065
ПУ-066	ПУ-066
ПУ-067	ПУ-067
ПУ-068	ПУ-068
ПУ-069	ПУ-069
ПУ-070	ПУ-070
ПУ-071	ПУ-071
ПУ-072	ПУ-072
ПУ-073	ПУ-073
ПУ-074	ПУ-074
ПУ-075	ПУ-075
ПУ-076	ПУ-076
ПУ-077	ПУ-077
ПУ-078	ПУ-078
ПУ-079	ПУ-079
ПУ-080	ПУ-080
ПУ-081	ПУ-081
ПУ-082	ПУ-082
ПУ-083	ПУ-083
ПУ-084	ПУ-084
ПУ-085	ПУ-085
ПУ-086	ПУ-086
ПУ-087	ПУ-087
ПУ-088	ПУ-088
ПУ-089	ПУ-089
ПУ-090	ПУ-090
ПУ-091	ПУ-091
ПУ-092	ПУ-092
ПУ-093	ПУ-093
ПУ-094	ПУ-094
ПУ-095	ПУ-095
ПУ-096	ПУ-096
ПУ-097	ПУ-097
ПУ-098	ПУ-098
ПУ-099	ПУ-099
ПУ-100	ПУ-0100

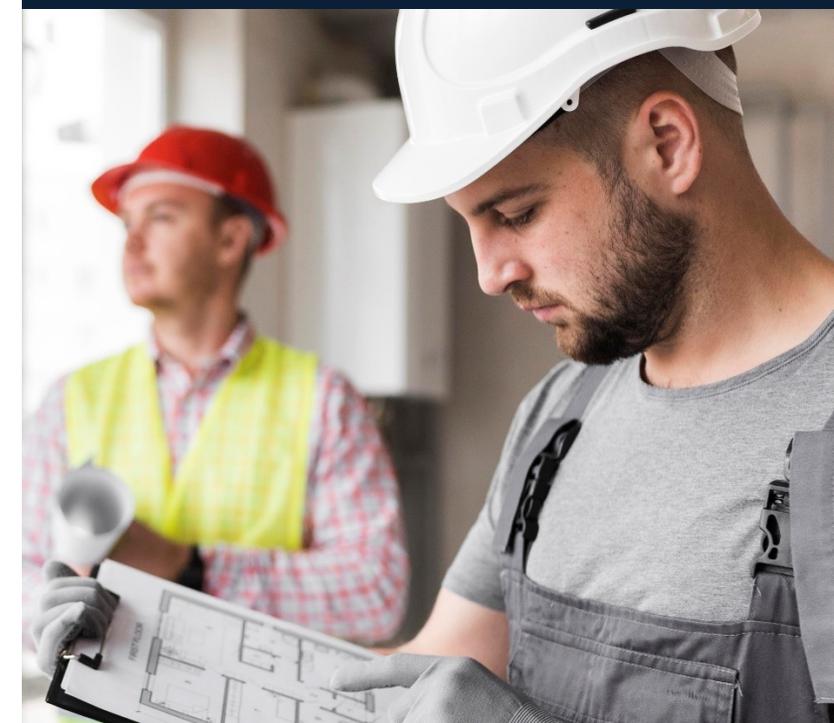


90+ млн руб.

экономический эффект
(без сокращения персонала)

В 125 единиц

оценён резерв излишней
численности



НОРМИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ

Цели:

- Оптимизировать орг. структуры по критериям орг. эффективности.
- Получить инструмент для планирования численности персонала, исходя из производственных показателей.

Задачи:

- Разработать целевую орг. структуру ремонтного блока и нормы численности завода с опорой на принципы реквизитной организации.
- Рассчитать прогноз численности должностей на месяц/год.

Решение:

Под компанию был разработан калькулятор численности, который позволил оптимизировать ФОТ и количество ШЕ.

Внедрены принципы ПРМ и рекомендации по повышению организационной эффективности на отдельных участках производства.

Группа промышленных предприятий по производству цемента

691 рабочий и инженерно-технический работник

- Входит в топ-3 РФ по объёмам производства цемента.
- Внедрены принципы Requisite Organization.

Результаты:

- Устранены два несоответствия организационной структуры принципам Правильной организации.
- Внедрена новая модель взаимодействия Производства и Ремонтов (включая план перехода с 12.2022).
- Внедрен бенчмаркинг по правилам регулярного менеджмента (ПРМ).
- Внедрён алгоритм расчёта предельной численности.
- Сделан прогноз численности на 68 должностей на месяц, квартал и год.
- Повышена отслеживаемость уведомлений 1-го уровня в Check Office (платформа аудита полного цикла на основе чек-листов).
- Разработаны и утверждены

53 предложения по повышению организационной эффективности по результатам 52 фотографий рабочего дня

33+
млн руб.

сэкономлено на оптимизации 19 штатных единиц

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА - КАЛЬКУЛЯТОР ЧИСЛЕННОСТИ

№	Структурное подразделение	Должность	Факторы трудоёмкости								Норматив трудоёмкости				Планировочные значения факторов трудоёмкости				Итоговая численность (в шт.)	Итоговая стоимость (в руб.)
			Факторы трудоёмкости				Норматив трудоёмкости				Планировочные значения факторов трудоёмкости		Итоговая численность (в шт.)							
			x1	x2	x3	x4	x1	x2	x3	x4	x1	x2	x3	x4	x1	x2	x3	x4		
1	ПРИМЕР: ЗЭТ	Бухгалтер и другие	Среднее значение валовой отгрузки, отгруженное за месяц, шт.	-	-	-	-	0,02140	-	-	-	-	70,0	-	-	-	2,00	1,5	1,5	
2	ПРИМЕР: Рудник / Выход / Участки	Эксплуатационный персонал / Энергетик / Выход / Участки	Количество отработанных часов, шт./мес.	Оптимальный объём отработки, шт./мес.	Количество отработанных часов, шт./мес.	Количество отработанных часов, шт./мес.	Количество отработанных часов, шт./мес.	0,12776	0,00026	2,19902	-	1,0	824,0	0,2	-	-	1,00	0,42	0,42	
3	ПРИМЕР: Офис	Менеджер / Специалист / Офис	Количество отработанных часов, шт.	Количество отработанных часов, шт.	Количество отработанных часов, шт.	Количество отработанных часов, шт.	Количество отработанных часов, шт.	0,0081085	0,24900348	0,10430402	0,94739081	4,0	0,0	0,0	1,0	1,00	0,983	0,983		





1
0
0
1
0
0
1
0
0
0
0
0
0
1
1
0
0
0
1
1
1
1
0
0
1
1
0

DATA-DRIVEN ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Ситуация:

- Строится новое производство, и, чтобы его комплектовать персоналом и покрыть высокую текучесть на предприятии, к 2025 году нужно найти 8 000 новых сотрудников.
- Гипотеза предприятия: повысить зарплату на 15%, чтобы быть более конкурентноспособным и закрывать вакансии быстрее.

Цель:

Найти дополнительные инструменты, помимо повышения заработной платы, которые можно использовать для того, чтобы:

- привлечь людей из ближайших городов;
- привести людей на условиях переезда или вахты.

Результаты:

Данные о том,

- сколько людей даёт компании каждый фактор её бренда;
- сколько людей удастся привлечь при разных уровнях зарплаты;
- сколько людей из ближайших городов готовы прийти на предприятие без изменения зарплаты.

Несколько сценариев привлечения персонала: каждый сценарий имел свою стоимость, количество закрываемых вакансий, риски использования сценария.

Предприятие находится в 80-тысячном региональном городе

44 000 трудоспособного населения
~50% занято на этом предприятии

Решение:

1. Исследование среди ~8 000 рабочих:

- исследование бренда работодателя;
- количественное всероссийское исследование (готовность людей на офферы с разными параметрами);
- уличные опросы и фокус-группы в целевых городах и сёлах дальнего и ближнего контура.

2. Расчёт сценариев обеспечения персоналом:

- моделирование сценариев привлечения персонала: на каких условиях из какого города сколько человек согласны приехать работать на предприятие;
- формирование сценариев стоимости обеспечения персоналом при разных условиях;
- выбор оптимального сценария.

После представления результатов исследования топ-командой были приняты решения, которые сэкономили предприятию

**более 2 млрд
рублей в год**



ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА

«Россети» — один из крупнейших в мире электросетевых холдингов



33 дочерних и зависимых обществ

230 тысяч сотрудников

→ Электроснабжение в 78 субъектах РФ.



Цель:

Формирование управленческого резерва и «социального лифта» внутри компании с помощью кадрового конкурса для руководителей среднего звена.

Задача кадрового конкурса:

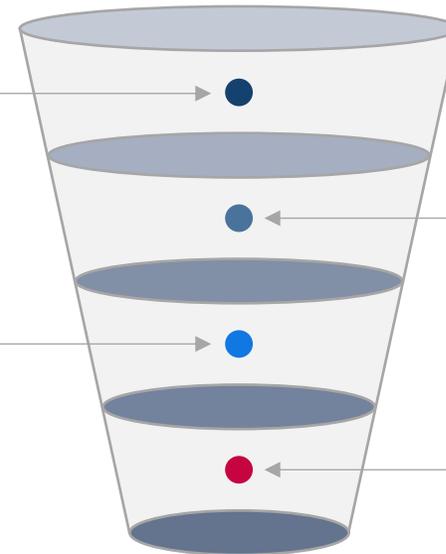
В рамках 2-ого Всероссийского конкурса «Лидеры энергетики» организовать многоступенчатую многофакторную систему отбора кандидатов, направленную как на оценку управленческого и личностного потенциала, так и уровня профессионализма в курируемой сфере и смежных областях знаний.

2 000+ человек
тест способностей Switch и тест оценки управленческого потенциала Potential in Focus

350 финалистов
финальная масштабная оценочная онлайн-конференция

900 полуфиналистов
решение 4 профессиональных кейсов на платформе Web@ssessment под контролем наблюдателей + оценка методом «360 градусов» на платформе Linkis

100 победителей



ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-СОЦИОЛОГИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ВНУТРЕННИХ КЛИЕНТОВ

Международная банковская группа

200+ доп. отделений и операционных офисов

8+ тысяч сотрудников

- Региональная сеть из 5 филиалов.
- Развитая культура обратной связи поддерживается, в том числе, HR-инструментами (360, RTF, вовлечённость).

Цель:

Развитие скорости и качества межфункционального взаимодействия.

Решение:

Регулярная оценка взаимодействия в формате опроса и точечная работа по выявленным проблемам на основе обратной связи.

Результаты:

- Ряд подразделений принципиально улучшил качество взаимодействия – из аутсайдеров (с негативными оценками) перешли в первую половину рейтинга.
- С 2015 года опрос проводится регулярно (были разные версии периодичности – от ежеквартального до ежегодного). Уже проведён 21 опрос.

Секреты успеха:

- **Где внимание – там энергия:** сам факт регулярной оценки даёт сигнал менеджменту, что эта тема важна для компании. В итоге запускается процесс изменений.
- **Гибкое формирование матрицы оценки** даёт возможность опрашивать именно тех, чья обратная связь будет максимально полезной, а также – обеспечивает высокий Response Rate, не перегружая сотрудников.

АРХИТЕКТУРА ПРОЕКТА

1 этап

Разработка методологии оценки: критерии, регулярность, принципы работы с результатами.

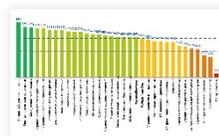
2 этап

Гибкое формирование матрицы «кто кого оценивает».

3 этап

Настройка платформы и проведение опроса межфункционального взаимодействия. Обработка результатов, подготовка отчётов.

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ



Доля довольных клиентов к 2018 г.

12% → 71%

Улучшение подтверждают не только цифры, но и обратная связь самих менеджеров



Цель:

HR-трансформация и создание единой HR-системы для разнородных активов компании в разных странах.

Задачи:

В условиях стремительного роста компании, глобальной сети офисов и разных сфер деятельности:

- Создать единую корпоративную культуру, ориентированную на результат.
- Повысить эффективность процессов найма и адаптации, частично даже выстроив процессы с нуля.
- Сформировать индивидуальный подход к развитию каждого сотрудника.
- Максимально автоматизировать ежедневные процессы.

Решение:

Внедрение единой централизованной системы SAP SuccessFactors для сотрудников всех стран и бизнес-активов и её интеграция с остальными кадровыми ресурсами:

- **1 этап (15 месяцев)** – пилот на ряд активов в Латвии и Молдавии: модули по управлению данными и оргмоделированием, процессами подбора, адаптации, целеполаганием и оценкой;
- **2 этап (6 месяцев)** – тиражирование на другие страны и активы (в т.ч. Колумбию, Филиппины, Индию, Египет);
- **3 этап (6 месяцев, параллельно со 2 этапом)** – внедрение процессов развития и обучения.

Группа технологических компаний в сфере туризма, финансов и развлечений

5+ направлений бизнеса **23+** офиса
50 рынков по всему миру **4** тысячи сотрудников

Результаты:

- **Прозрачные и понятные HR-процессы.** Все данные на всех сотрудников хранятся в едином формате в одном месте. Все процессы выстроены, унифицированы и прозрачны. Благодаря этому компания планирует стремительный рост персонала в 3 раза.
- **Внедрена культура ориентации на результат и управления по целям,** индивидуальный подход к развитию каждого сотрудника.
- **Более быстрая адаптация новичков:** модули адаптации и обучения позволяют быстрее заскочить на поезд, а процесс постановки целей и оценки вовлекает их в эффективную работу с первого дня.
- **Активное участие руководителей в процессах управления людьми без усложнения жизни** (утверждение заявок, планирование орг. структуры, актуализация данных и др.) с помощью простых и удобных рабочих мест, включая мобильное приложение.

Оптимизация затрат и ресурсов в рамках ключевых HR-процессов, в том числе адаптации

За 1 день

сотрудника можно включить в работу благодаря уменьшению ручных операций



“ Нельзя управлять
тем, что невозможно
измерить.

Билл Хьюлетт, основатель компании HP

Компании, принимающие решения
на основе данных и аналитики,
в 19 раз более прибыльны (Forbes).

ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ

9 из 10

крупнейших компаний
РФ — наши клиенты

500+

проектов в год

20+

отраслей

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ



Системы управления организацией

- Стратегический консалтинг
- Организационные изменения
- Практики регулярного менеджмента
- Операционная и орг. эффективность
- Развитие производственных систем
- Промышленная безопасность



Системы работы с персоналом

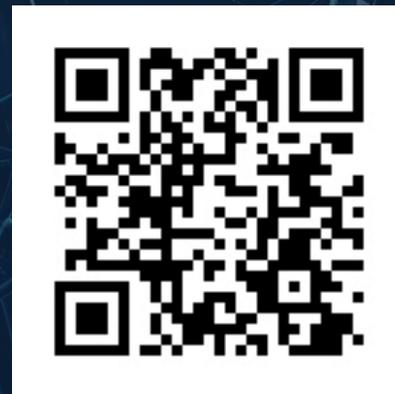
- Корпоративная культура и ценности
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR
- Бренд работодателя
- Вовлеченность



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами
- Работа с талантами

КОНТАКТЫ



Дина Смирнова



+7 (495) 645-21-15



smirnova@ecopsy.ru