

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



СЕМИНАР



**ПОСТРОЕНИЕ
ИННОВАЦИОННЫХ
ОСТРОВОВ**

06 АПРЕЛЯ 2017 ГОДА



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Автоматизация РМ. Вы руководитель. Что можно отменить ? (возможен выбор 4 пунктов)

1. ПОСТАВИТЬ SMART ЦЕЛЬ
2. НАЗНАЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
3. РАСПРЕДЕЛИТЬ РОЛИ
4. ЗАПРОСИТЬ ПЛАН И СУПЕРВИЗИРОВАТЬ ЕГО
5. НАЛАДИТЬ МОНИТОРИНГ ПРОГРЕССА
6. НАМЕТИТЬ ВЕХИ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И ПРОВОДИТЬ ПОСТОЯННЫЙ КОНТРОЛЬ
7. НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ ЗАСЛУШИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ - КОНТРОЛИРОВАТЬ
8. ОПРЕДЕЛИТЬ БОНУСНУЮ СИСТЕМУ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ
9. НИЧТО ИЗ ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННОГО НЕЛЬЗЯ ОТМЕНИТЬ
10. ВСЕ ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННОЕ МОЖНО ОТМЕНИТЬ

Пример 1. Зимний поход



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Пример 1. Зимний поход



1. ЕСТЬ ОБЩАЯ КАЧЕСТВЕННАЯ ЦЕЛЬ, КОТОРУЮ ВСЕ РАЗДЕЛЯЮТ
2. СВОБОДА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
3. РЕСУРСЫ ДОСТУПНЫ ДЛЯ ВСЕХ
4. ЛЮДИ УМЕЮТ ДОГОВАРИВАТЬСЯ
5. ПОЯВЛЯЮТСЯ ДОБРОВОЛЬЦЫ НА ТРУДНУЮ ЗАДАЧУ

Где «менеджмент свободой»
(самоуправление, замешенное на культуре подвига или бирюзе)
сработает лучше, чем традиционный менеджмент

1. ШАХТА В ОБЫЧНЫХ УСЛОВИЯХ
2. СПАСЕНИЕ РУДНИКА (ЗАТОПЛЕНИЕ)
3. РЕМОНТНЫЙ ЦЕХ
4. МАГАЗИН
5. ТЕАТРАЛЬНАЯ СТУДИЯ
6. R&D ЛАБОРАТОРИЯ
7. R&D ПРОЕКТ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ВИТАЛЬНУЮ И СРОЧНУЮ ЦЕЛЬ
8. ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ НОВОГО ПРОДУКТА
9. ВЕЗДЕ
10. НИГДЕ

Первично

1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ТОГДА МОЖНО ДАТЬ СВОБОДУ.
2. СВОБОДА. ТОГДА ПОЯВЛЯЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

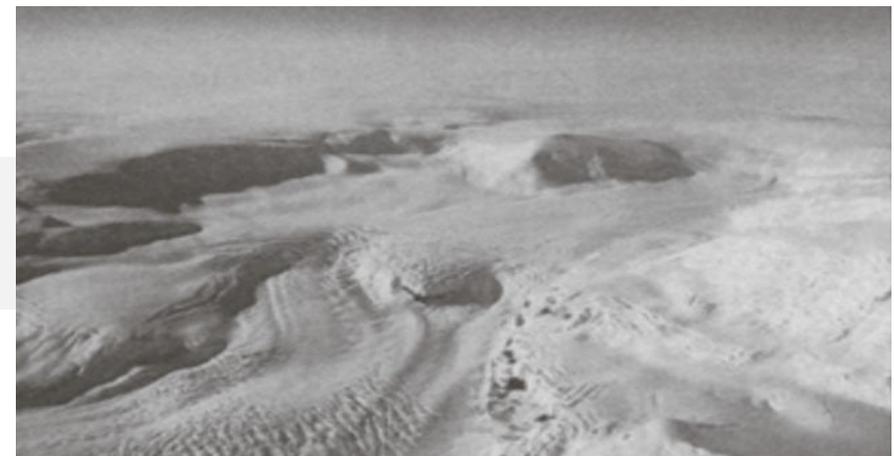
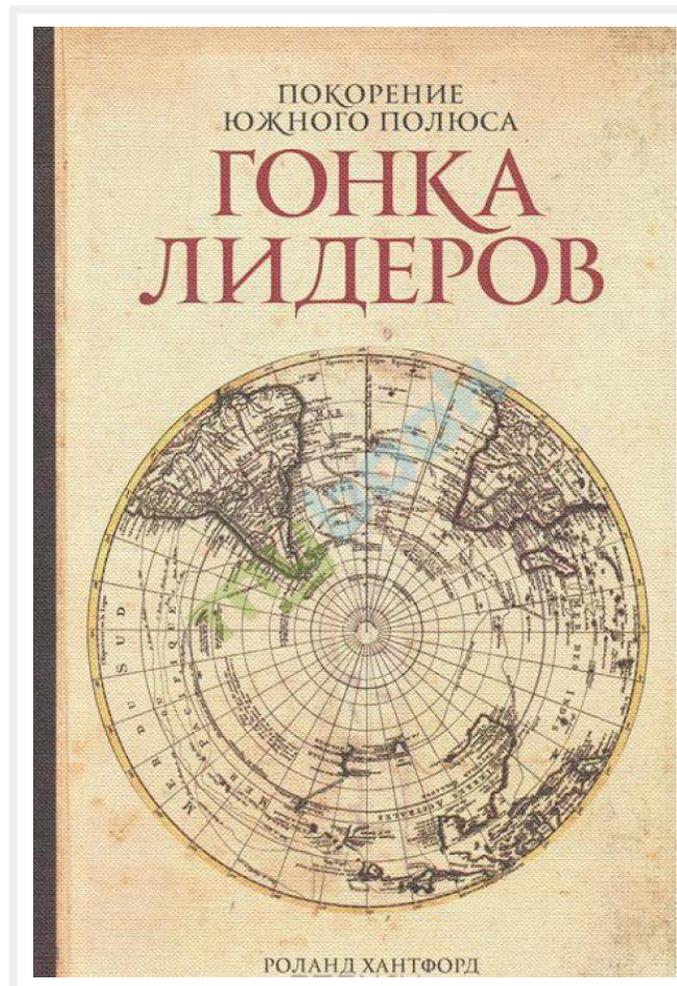
Первично. Голосование команд

1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ТОГДА МОЖНО ДАТЬ СВОБОДУ.
2. СВОБОДА. ТОГДА ПОЯВЛЯЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Если вы дали свободу и самоустранились от распределения ролей, какова вероятность, что котлы останутся невымытыми или участники поссорятся, обсуждая, кто их должен/будет мыть?

1. 0%
2. 20%
3. 30%
4. 40%
5. 50%
6. 60%
7. 70%
8. 80%
9. 90%
10. 100%

Пример 2. Покорение Южного полюса



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Пример 3. Метинвестхолдинг. Май 2014 г. – июнь 2015 г.



Май-июнь 2014 г. – начало военных действий на Востоке Украины.

Июль - август 2014 г. – мощные артобстрелы АКХЗ, ХТЗ, ЕМЗ, что привело к остановке ХТЗ и ЕМЗ.

Сентябрь 2014 г. – обстрелы Мариуполя. «Азовсталь» и ММКИ – без электроснабжения.

Декабрь 2014 г. – подрыв участка железнодорожной ветки «Красноармейск – Гродовка». Прекращена поставка сырья на АКХЗ. Терракт в районе ж/д моста в Мариуполе. Погиб сотрудник «Азовстали».



280

СНАРЯДОВ

Разорвалось на территории АКХЗ за время боевых действий

Декабрь 2014 г. в Мариуполе взорван ж/д мост на участке 1260км через р. Кальчик.

Январь 2015 г. взорван мост на границе Донецкой и Запорожской областей страны. Прекратились поставки сырья в адрес «Азовстали» и ММКИ

Январь 2015 г. – обстрел «градаами» микрорайона Восточный, Мариуполь. Погиб 31 человек, из них 7 – сотрудники комбината «Азовсталь».

Июнь 2015 г. – взрыв магистрального газопровода «Краматорск – Донецк». «Азовсталь», ММКИ и «Инкор» на двое суток остались без природного газа. Производство приостановлено.

Более

30

сотрудников

Метинвеста погибли за время конфликта

Пример 3. Результаты. Качества новых лидеров



1. Результаты оценки 32 эффективных лидеров	АЛЬТРУИСТИЧНЫЙ	Готов жертвовать личными интересами и рисковать жизнью ради спасения других людей и продолжения работы предприятия
	СВЕРХОТВЕТСТВЕННЫЙ	Добровольно берет на себя ответственность за работоспособность предприятия и жизнь людей, которая многократно выходит за рамки его прямых обязанностей
	ИЗОБРЕТАТЕЛЬНЫЙ	Находит творческие нестандартные решения, позволяющие достичь цели во внешне безнадежной ситуации; готов выходить за рамки принятых и кажущихся аксиоматичными подходов
	БЫСТРО ОБУЧАЕМЫЙ	Гибкий, сообразительный, адаптивный, быстро учится новому
3. Результаты опроса 5535 сотрудников	МОБИЛИЗУЮЩИЙ	Умело организует других людей на достижение оперативных целей. Четко распределяет задачи. Заражает людей своей энергией и уверенностью. Выводит людей из состояния пассивности или паники в состояние мобилизации
	ЧЕЛОВЕЧНЫЙ	Неравнодушный, сопереживающий. Оказывает помощь и поддержку; может успокоить человека, находящегося в стрессе
	АВТОРИТЕТНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ	Глубоко понимает свою работу. Вызывает уважение как профессионал. Порядочен

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Пример 3. Мифы и реальные качества новых лидеров



МИФЫ О КАЧЕСТВАХ ЛИДЕРОВ ВОЕННОГО ВРЕМЕНИ

САМООТВЕРЖЕННЫЙ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
(не берет на себя ответственность)

ДЕЙСТВУЕТ, А НЕ ДУМАЕТ

ЖИВЕТ ПО УСТАВУ

ДИРЕКТИВНЫЙ
(мобилизующий)

СДЕРЖАННЫЙ

КАЧЕСТВА ЛИДЕРОВ ВОЕННОГО ВРЕМЕНИ В МЕТИНВЕСТ

АЛЬТРУИСТИЧНЫЙ

СВЕРХОТВЕТСТВЕННЫЙ

ИЗОБРЕТАТЕЛЬНЫЙ

БЫСТРО ОБУЧАЕМЫЙ

МОБИЛИЗУЮЩИЙ

ЧЕЛОВЕЧНЫЙ

АВТОРИТЕТНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ

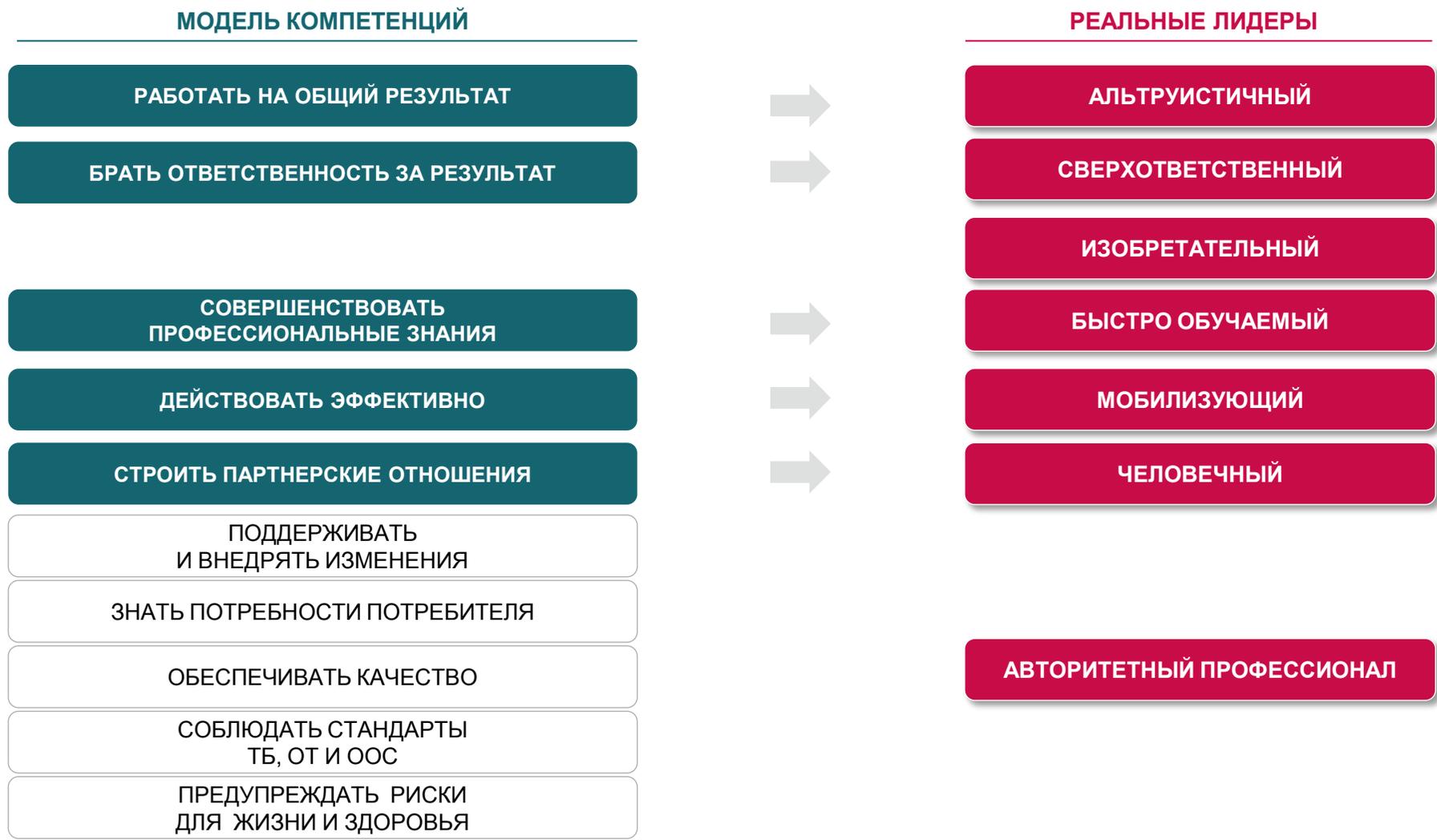
«А если что не так – не наше дело: Как говорится, родина велела! Как просто быть ни в чем не виноватым, Совсем простым солдатом, солдатом».

Булат Окуджава

«От нас требуется приложение СВЕРХусилий. Мы понимаем, что от нас зависит судьба предприятия, да и города.. Если не мы, то кто?!».

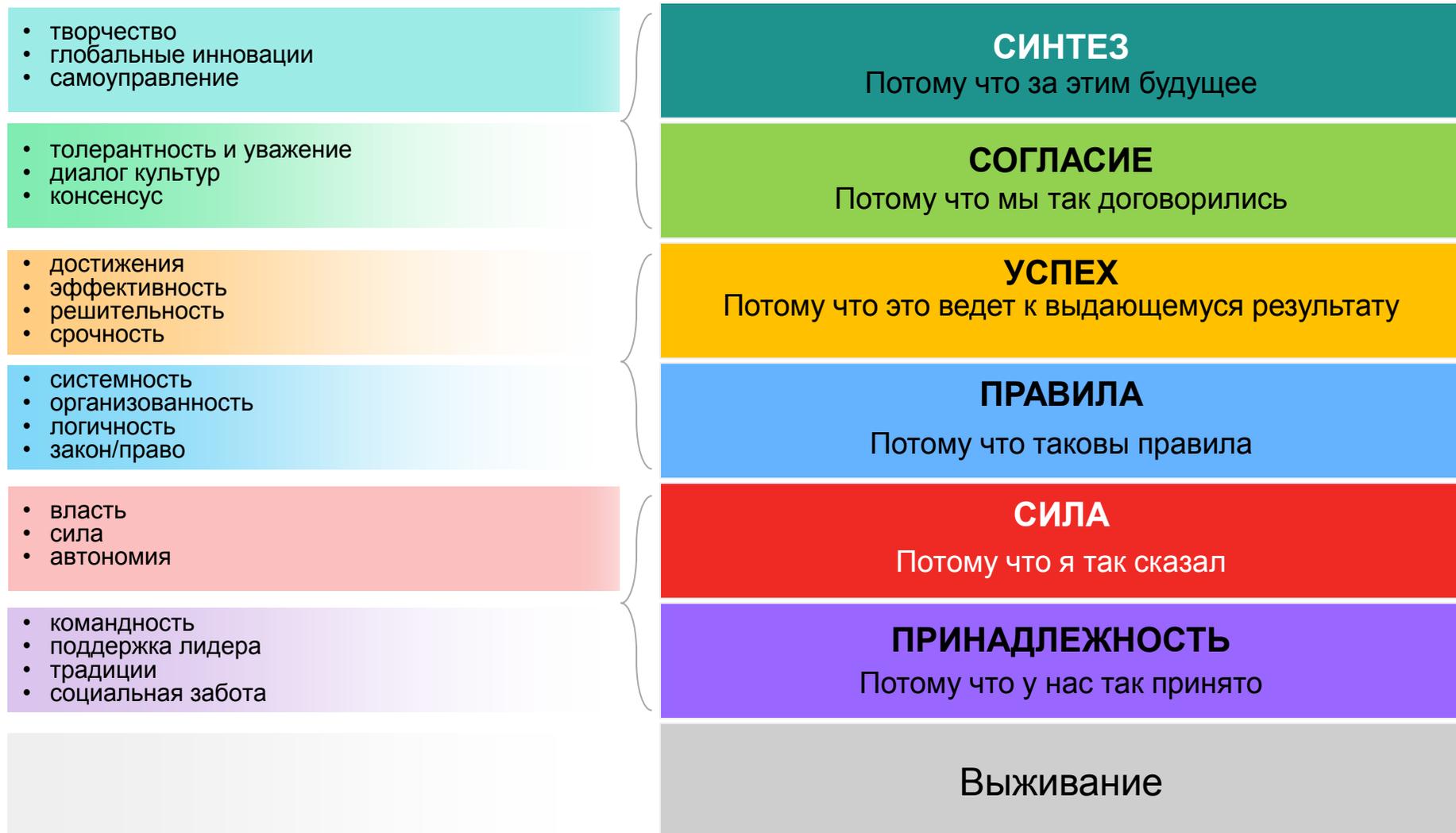
Сотрудник Метинвеста

Пример 3. Модель компетенций мирного времени и реальные качества новых лидеров



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Самоуправление в спиральной динамике



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

МОДЕЛЬ «СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА» СОЗДАНА Д.БЕКОВ, К.КОВАНОМ, ДОРАБОТАНА М.РОЗИНЫМ (ЭКОПСИ)

Две разновидности культуры силы

КУЛЬТУРА ВОЛОНТАРИЗМА

КУЛЬТУРА СИЛЫ

КУЛЬТУРА ПОДВИГА

- В основе – стремление лидера к укреплению своей власти
- Правила воспринимаются как неприемлемые ограничения абсолютной власти лидера
- Феодализацию (инкапсуляцию) проводит лидер в своих интересах
- Идет борьба за власть

- В основе – альтруистическая мотивация – спасение близких / предприятия / города / страны...
- Правила нарушаются во благо высшей цели
- Инкапсуляция является вынужденной – вышестоящие не могут/не успевают осуществлять полноценное руководство
- Власть и ответственность является трудной и опасной ношей, которую лидер соглашается взять на себя

**ЕСТЬ ПОЗИТИВНАЯ ПОЛЕЗНАЯ РАЗНОВИДНОСТЬ КУЛЬТУРЫ СИЛЫ.
ОНА ВОЗНИКАЕТ НЕ НА АМБИЦИЯХ ЛИДЕРА, А В МОМЕНТ КРИЗИСА
ИЛИ КОГДА ВПЕРВЫЕ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ СВЕРХ-СЛОЖНУЮ ЗАДАЧУ, ГДЕ ЦЕНА НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ
Культура подвиг – основа «мобилизационного управления»: «Атомный проект» «Полет в космос» ...**

- Нет руководителя – вече

КУЛЬТУРА СИНТЕЗА (БИРЮЗА)

- Видение, а не цель
- Самостоятельная постановка цели
- Универсальность работника – ситуативное распределение ролей
- Гибкое планирование от возможностей (оппортунизм)
- Доступ к ресурсам
- Свобода действий

- Неформальный кризисный лидер

КУЛЬТУРА ПОДВИГА

Нужна ли вашей компании бирюза?

1. ДА
2. НЕТ

Сине-оранжевый материк и бирюзовые острова



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.



Внедрение Agile в группе компаний «ГОТЭК»

Илья Залесский,
«ЭКОПСИ Консалтинг», партнер

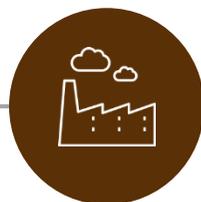
Ирина Булгакова, группа предприятий
«ГОТЭК», Заместитель генерального
директора по управлению персоналом



Что такое «ГОТЭК»?



Группа предприятий **«ГОТЭК»** создана в **1968** году. Это крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции.



В составе – **6 производственных объединений**: основное производство и управляющая компания находятся в г. Железногорск Курской области. Производственные площадки также размещены в Тульской области и Санкт-Петербурге. Численность – **2350 человек**.



В **клиентскую базу** предприятий группы входят сегодня около **1000** различных транснациональных и российских **компаний** различного профиля деятельности.

Почему были необходимы изменения и какие?



«ГОТЭК» И РЫНОК НА СТАРТЕ ПРОЕКТА:

- ГОТЭК ставит цель конкурировать на рынке высокомаржинальной продукции, то есть продавать не сырье, а сервис
- В создании добавленной стоимости для клиента за счет инноваций высокая конкуренция со стороны международных компаний
- Высокая неопределенность на рынке требует быстрой отдачи от инвестиций и реформ



ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Создать гибкую организацию, готовую быстро перестраиваться для создания инновационных решений

Почему именно Agile?

1

НУЖНО БЫЛО УЧИТЫВАТЬ БИЗНЕС-УСЛОВИЯ...

- ▼ Основные бизнес-процессы по обслуживанию потребностей текущих клиентов необходимо поддерживать бесперебойно
- ▼ Нет времени на длительную предварительную подготовку
- ▼ Масштабные задачи требуют участия межфункциональных команд

2

...СУЩЕСТВУЮЩУЮ КУЛЬТУРУ И НАРАБОТКИ:

- ▼ Невозможно в короткие сроки полностью изменить культуру компании
- ▼ В компании есть проектная деятельность на зрелом уровне, однако прорывные идеи исчерпались

3

...И ПОТРЕБНОСТИ ТОП-КОМАНДЫ...

- ▼ «Сформировать систему разработки инноваций»
- ▼ «Повысить скорость внедрения инноваций в продукты и процессы»
- ▼ «Повысить привлекательность инновационных решений для клиентов»
- ▼ «Вовлечь максимальное количество сотрудников в культуру поддержки инноваций»

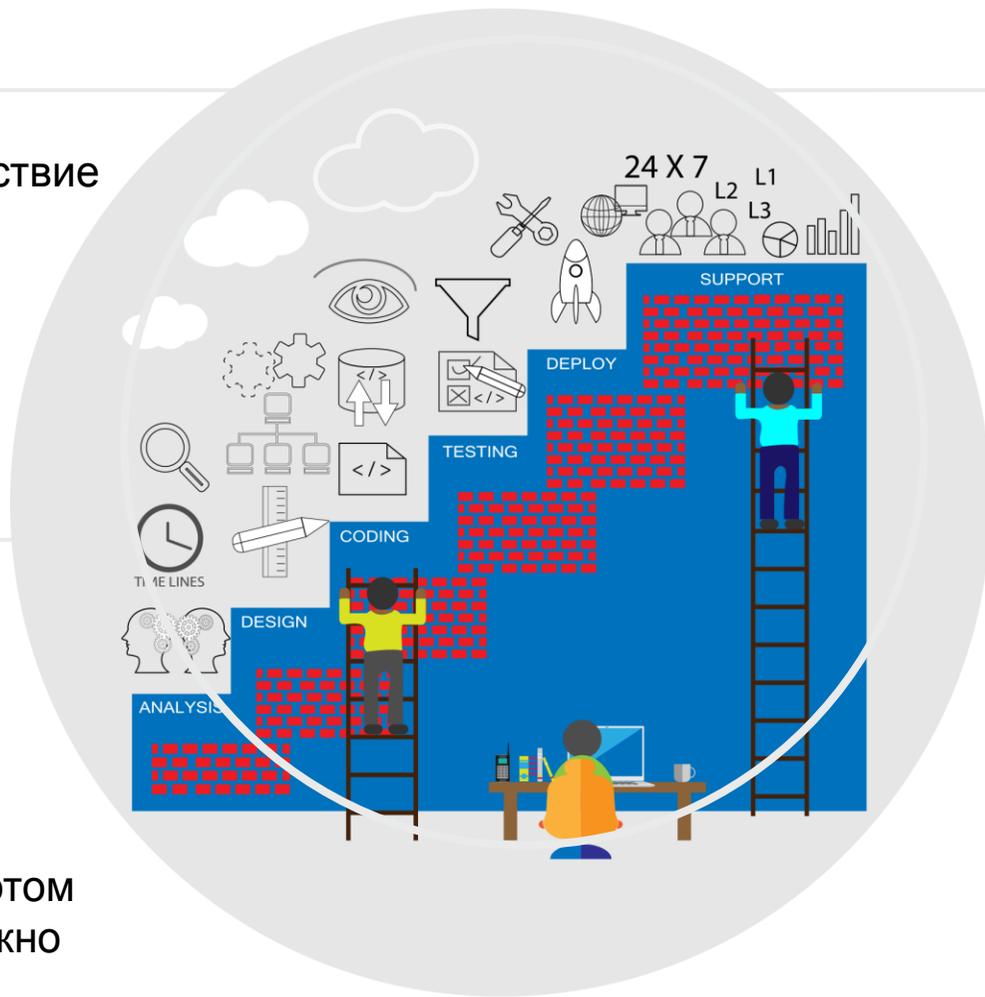
Принципы Agile Manifesto (2001)

1

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов

2

Работающий продукт на первом этапе важнее исчерпывающей документации, регламентируем потом и только то, что нужно



3

Сотрудничество с заказчиком важнее регламентации всех взаимодействий

4

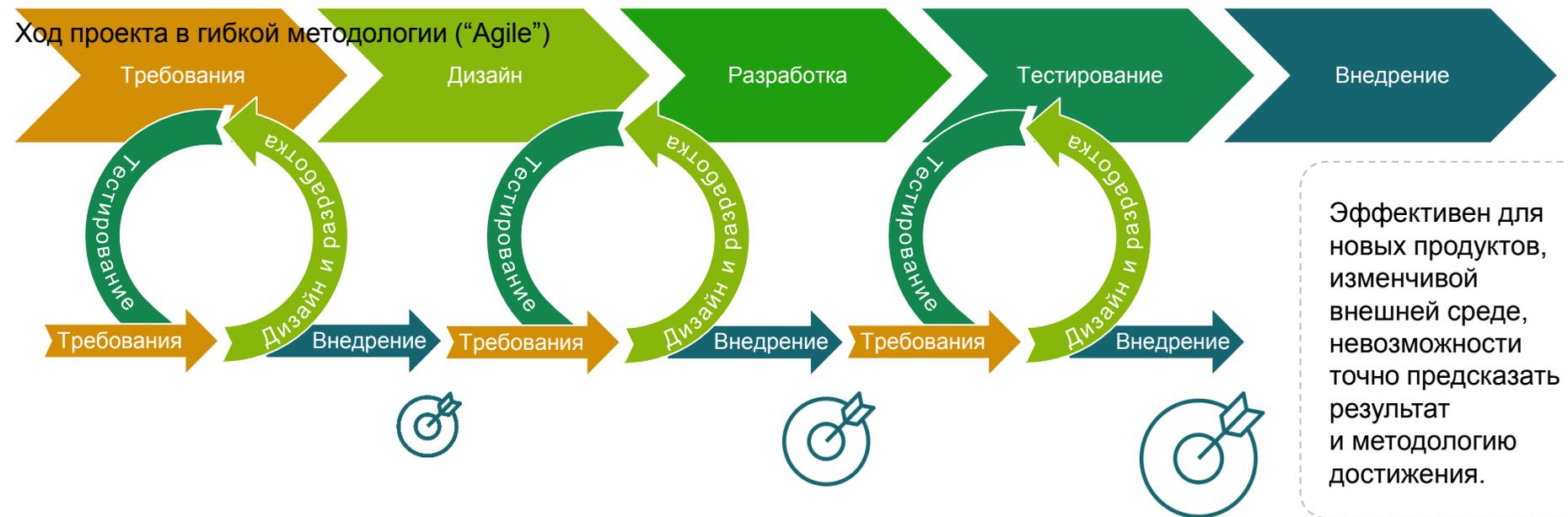
Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

Чем отличаются традиционное проектное управление и Agile?

Ход проекта в традиционной методологии (“Waterfall”)



Эффективен при создании стандартного продукта и неизменной внешней среде.



В чем состояла идея проекта?

ОПЕРАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Что это: регулярный бизнес Компании, который приносит основной доход

Как реализовано в проекте: основной бизнес не был затронут проектом, однако были внедрены изменения, которые позволяют обеспечивать быструю и беспрепятственную работу Agile – команд

ПОДДЕРЖКА
ИЗМЕНЕНИЙ



ИННОВАЦИИ

НАПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Что это: выведенная из организационной иерархии «плоская» проектная структура

Как реализовано в проекте: выделено 5 проектных команд по темам, наиболее актуальным для Компании – создание и продвижение новых продуктов и повышение операционной эффективности



Цель разделения: защитить основу бизнеса, обеспечивающую базу для создания инноваций и реформирования отдельных частей

Что такое Agile на практике?



КАК УСТРОЕН ПРОЦЕСС?

- ▼ Проект разбит на малые промежутки – спринты (до 2х недель)
- ▼ Каждый спринт предполагает полезный результат, который сразу сдается клиенту (внешнему или внутреннему)
- ▼ У команды есть жесткие процедуры взаимодействия: утренние встречи, еженедельные встречи с Заказчиком, понятие спринта, карты развития компетенций команды, обязательные мероприятия по обмену опытом с молодыми сотрудниками из части Run
- ▼ У команды есть визуализация всех процессов и продуктов в работе
- ▼ В команде — коллективные КПЭ
- ▼ Общая сумма бюджета проекта должна быть гибкой (иметь допустимые границы)



КТО УЧАСТВУЕТ И В КАКИХ РОЛЯХ?

- ▼ Команда состоит из 5-7 человек (постоянный состав)
 - ▼ У команды нет руководителя, есть сменный модератор
 - ▼ Клиент на каждом шаге вовлечен в процесс. Все виды обратных связей выдаются моментально (внутри спринта и по завершению спринта).
 - ▼ Участники сами берут задачи, им не поручают
 - ▼ Участники сами определяют сроки
- + СПЕЦИФИЧНО ДЛЯ «ГОТЭК»:**
- ▼ Участники – выделенные, не занимаются операционной деятельностью
 - ▼ Есть люди, ответственные за взаимодействие с производством и его выстраивание

Как проходил проект?

НАПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД

- Сессия с ТОП-командой (определяем принципы реформы, изучаем методологию, выбираем команды)
- Формирование перечня групп
- Проведение исследования потенциала и мотивации
- Определение состава групп

ОБУЧЕНИЕ КОМАНД

- Серия семинаров для команд (учимся методологии, выбираем метрики, формируем образ результата первого спринта)
- Семинары для модераторов по планированию спринтов и проведению регулярных процедур
- Тренинг по межфункциональной коммуникации

ПОДДЕРЖКА И МОНИТОРИНГ РАБОТЫ КОМАНД

- Супервизия и фасилитация командных встреч
- Коучинг модераторов
- Мониторинг работы команд
- Реег-review работы команд
- Исследование взаимодействия в команде

ОПЕРАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ

- Проведение исследования **Agile readiness Index**
- Анализ регламентов основных процессов
- Пересмотр системы проектной мотивации

ОБУЧЕНИЕ ЗАКАЗЧИКОВ

- Серия семинаров для Заказчиков (знакомимся с методологией, учимся пониманию роли и задач Заказчика в проектах, определение принципов взаимодействия с командой)
- Исследование качества взаимодействия и удовлетворенности Заказчиков

РАЗВИТИЕ ТОП-КОМАНДЫ И МЕНЕДЖМЕНТА

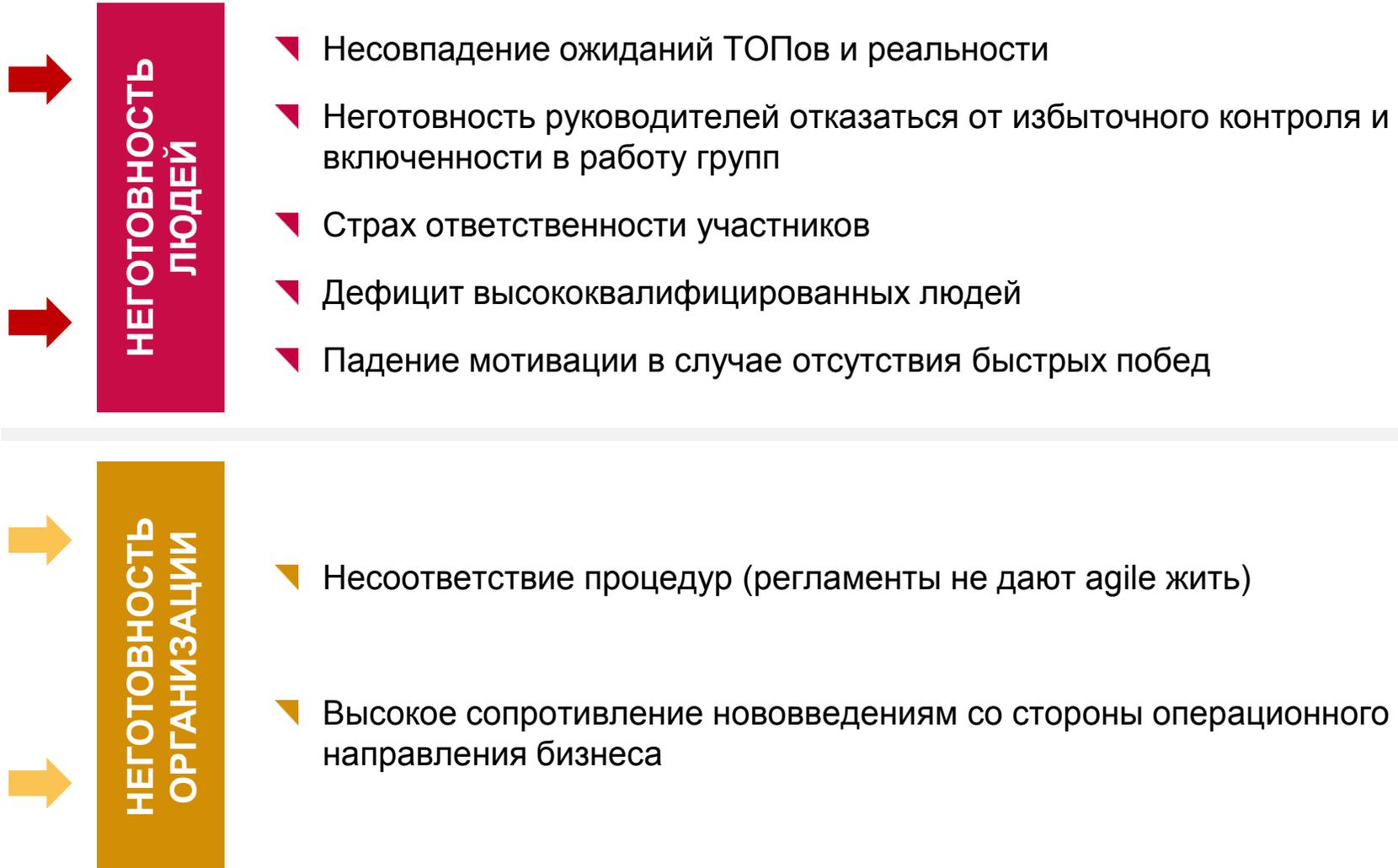
- Коучинг ТОП-руководителей
- Мастер-класс по культуре результата
- Сессии по анализу промежуточных результатов проекта



Продолжительность реформы – 8 месяцев

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

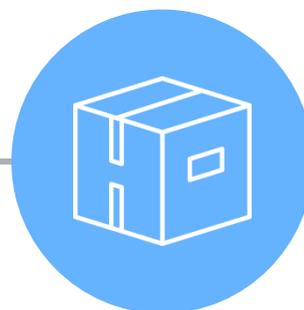
С какими сложностями мы столкнулись?



Каковы результаты проекта?



Команда по операционной эффективности выявила и реализовала эффект на **4 млн. рублей**



Скорость создания продуктов выросла более, чем **в 2 раза**. Были реализованы прорывные проекты (как для клиентов, так и по выводу нового продукта)



Рост уровня ответственности и самостоятельности у **сотрудников**, готовности делегировать – у **менеджмента**.

В 2017 году проект будет развиваться, через год расскажем 😊

- 1. Минимальное число компаний готово к полной трансформации в Бирюзу.**
Невозможно перепрыгнуть ступеньки – почти нет компаний, где уже выстроены полноценные культура Успеха и культура Согласия.
- 2. Всем компаниям нужны инновационные острова.**
На них должны пилотироваться ростки, которые определяют будущее компании: новые продукты, новые клиенты, новые каналы сбыта, новые модели управления
Без инновационных островов компания не обеспечит свое будущее
- 3. Инновационные острова должны быть отделены от материка, но связаны с НИМ МОСТОМ.**

От стратегии к гибкому оппортунистическому планированию

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА

Будущее должно быть просчитано

Развитие происходит на основе долгосрочной стратегии

Ключ к успеху – фокус на стратегических направлениях

Организация выстроена как цельный инструмент достижения стратегической цели

ОПОРТУНИСТИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА

Будущее принципиально неопределенно (VUCA)

Развитие происходит на основе экспериментов (проб и ошибок)

Ключ к успеху – открытость к внешнему миру - умение инициировать эксперименты и извлекать уроки

Организация – это операционное ядро плюс разнообразные команды, инициирующие развитие

AS IS



*Все знают куда нужно идти
и что нужно делать*

БИРЮЗОВАЯ ПАРАДИГМА



*Полная свобода действий,
самоорганизаций*

Шаг 1. Подберите людей с правильными компетенциями





ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЫБОРКА «СТАРТАПЕРЫ»
73 участника GenS
(проходили анонимно)

ВЫБОРКА «МЕНЕДЖЕРЫ»
более 700 менеджеров
российских и
международных компаний,
работающих в России



ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК
CUT-E (SHAPES)**
Необходим для сравнения
результатов нашего
исследования с западными

**МОТИВАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК
CUT-E (VIEWS)**
Необходим для выяснения
мотивационных
предпочтений стартаперов



ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

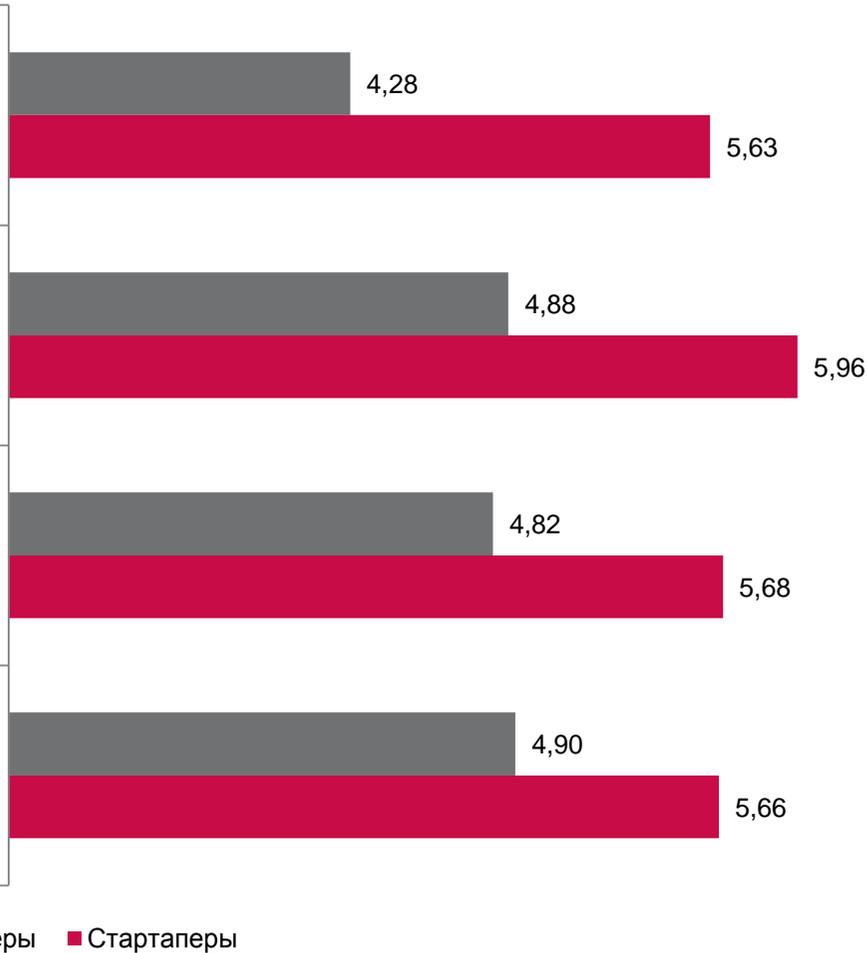
Выявить особенности
личности и мотивации
технологических
предпринимателей в
России

Найти показатель
(FOUNDER INDEX), который
сможет предсказывать
склонность человека к
созданию стартапа

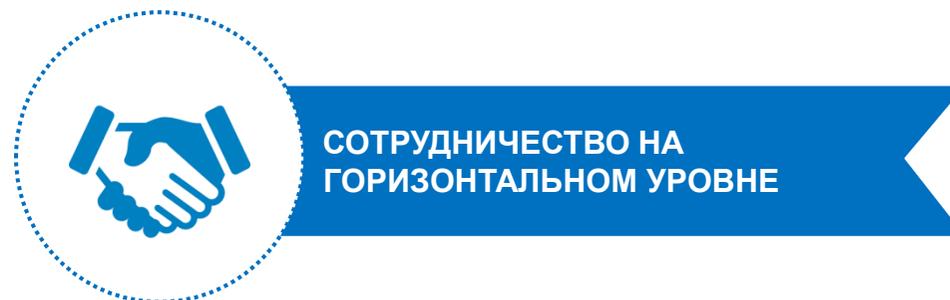
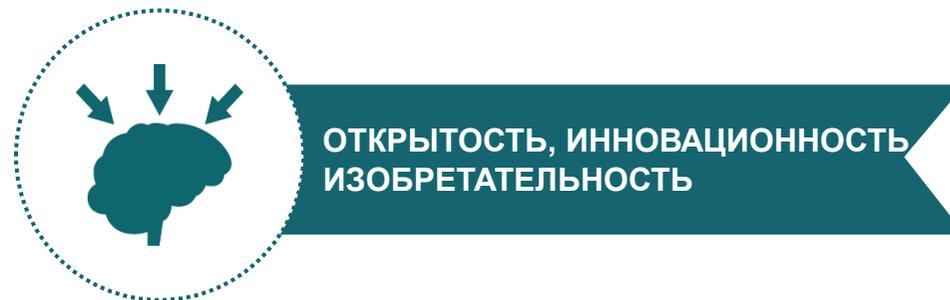
Составляющие Founder Index



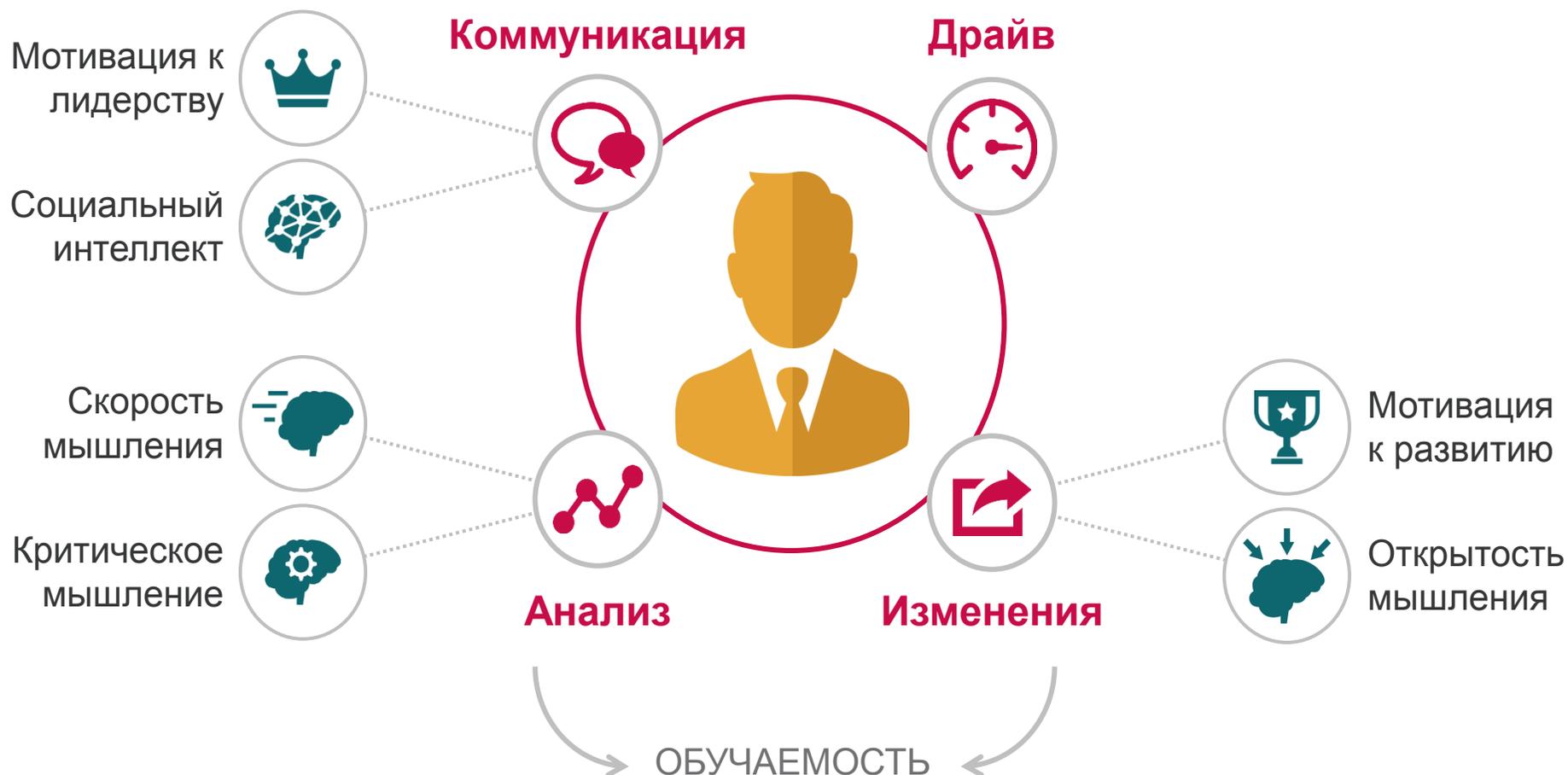
Нацелен на независимость, избегает давления



Шаг 1. Подберите людей с правильными компетенциями



Что оценивает PIF



Оценка потенциала, которая работает

По своей эффективности PIF превышает требования Российского стандарта тестирования персонала.

Характеристики оценочных инструментов	Значения для использованного инструмента – PIF (Potential in Focus)	Требования российского стандарта тестирования персонала
НАДЁЖНОСТЬ	0,72 — тестовые шкалы	0,7
	0,61 — опросниковые шкалы	0,6
ВАЛИДНОСТЬ	0,39	0,2

Проведено 4 валидационных исследования, доказывающих валидность PIF.



Высокорезультативные сотрудники имеют результат теста **на 15 процентилей выше**, чем низкорезультативные.

22x

У сотрудников с низким PIF в **22 раза ниже шанс** стать топ-менеджерами, чем у сотрудников с высоким PIF.

Построение инновационных островов

- ШАГ 1**  НАБЕРИТЕ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

- ШАГ 2**  ОБСУДИТЕ И СОГЛАСУЙТЕ ВИДЕНИЕ

- ШАГ 3**  ДАЙТЕ КАРТ-БЛАНШ: РЕСУРСЫ И ПОЛНОМОЧИЯ

- ШАГ 4**  ОГРАДИТЕ ОТ ОСНОВНОЙ КОМПАНИИ («ЗОНА НОРМАТИВНОЙ СВОБОДЫ»)

- ШАГ 5**  НАЛАДЬТЕ МОНИТОРИНГ И ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ (ДАШБОРДЫ + RTF)

- ШАГ 6**  ВМЕСТО ДОЛЖНОСТНОЙ ИЕРАРХИИ СОЗДАЙТЕ ИЕРАРХИЮ ЗАСЛУГ (КАРТОЧКА ОПЫТА + КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ГРЕЙДЫ)

- ШАГ 7**  ЗАДАЙТЕ КОМАНДНУЮ МОТИВАЦИЮ ОТ ФИНАЛЬНОГО УСПЕХА

- ШАГ 8**  СОЗДАЙТЕ СВОБОДНОЕ ТВОРЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО

- ШАГ 9**  ПОСТРОЙТЕ МОСТ ДЛЯ СОЕДИНЕНИЯ С ОСНОВНОЙ КОМПАНИЕЙ



Вопросы

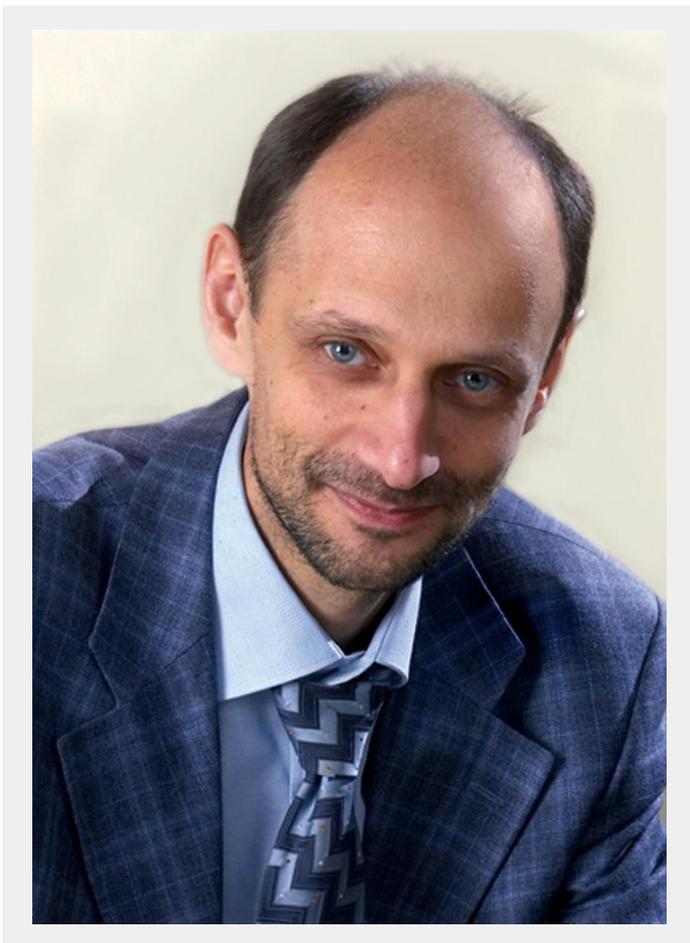
- ▼ Не ставить цели?
- ▼ Не выделять лидера?
- ▼ Не делать план?
- ▼ Дать самим определять зарплату?
- ▼ Доверить найм людей?
- ▼ Доверить увольнение людей?

Список литературы

Название	Источник
«Покорение Южного полюса. Гонка лидеров» Роланд Хантфорд	https://www.litres.ru/roland-hantford/pokorenie-uzhnogo-polusa-gonka-liderov-19302439/
«Открывая организации будущего» Фредерик Лалу	https://www.litres.ru/frederik-lalu/otkryvaya-organizacii-buduschego/chitat-onlayn/
«Стратегия чистого листа. Как перестать планировать и начать делать бизнес» Марк Розин	https://www.litres.ru/mark-rozin/strategiya-chistogo-lista-kak-perestat-planirovat-i-nachat-delat-biznes-16897815/
«Путешествие по спирали» Марк Розин	http://www.ecopsy.ru/publikatsii/puteshestvie-po-spirali.html
«Как война изменила корпоративную культуру на заводах Донбасса» Марк Розин, Анастасия Попова	http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-kak-voyna-izmenila-korporativnuyu-kulturu-na-zavodah-donbassa.html

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Спасибо за внимание!



Марк Розин

mrozin@ecopsy.ru

Москва, ул. Новодмитровская, 2, корп.1

Тел.: (+7 495) 645 21 15

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru