



Корпоративная культура и мотивация в бесконтактном мире. Как поддерживать и на чем строить?

Алена Разбирина

Управляющий директор
по стратегии и коммуникациям
Media Direction Group

Участники HR – саммита 2021:



Светлана Головатюк

Заместитель генерального
директора по работе с
персоналом НСК



Анастасия Алехина

HR - директор BBDO



Антон Кушнер

Генеральный директор
Понимаю



Вера Ларломкина

HR партнер сейлз-хауса
Газпром-медиа



Варвара Федосеева

Директор по управлению
персоналом и корпоративному
развитию холдинга «Медиа-1»



Ирина Хартунг

Генеральный директор
Брейнлайт-Рус

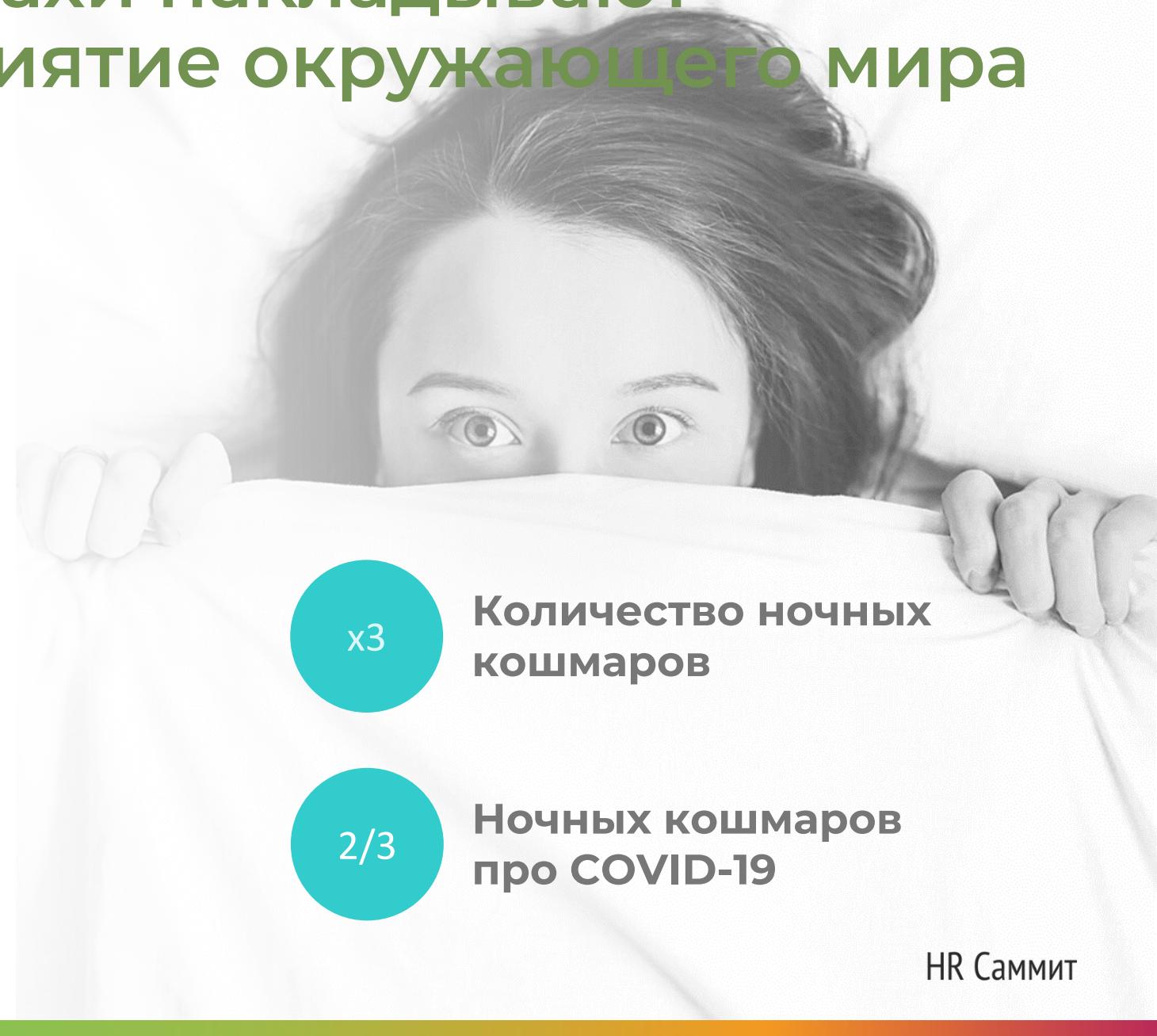
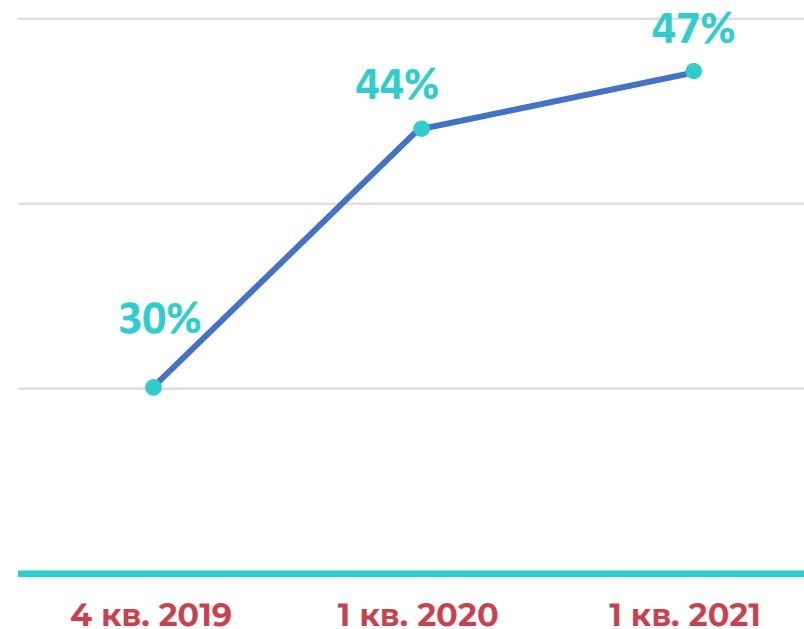
1,5 года удаленной работы позади

И первое время это была не просто удаленная работа в привычном понимании, а самоизоляция, когда мы оказались запертыми в четырёх стенах

Раньше нам нужно было разрешение на работу из дома, теперь оно нужно для того, чтобы выйти в офис

Новые заботы и страхи накладывают отпечаток на восприятие окружающего мира

Поиск информации о
здравье и медицине
онлайн



x3

Количество ночных
кошмаров

2/3

Ночных кошмаров
про COVID-19

Цифровой рабочий день не заканчивается никогда:

В любое время дня и ночи
хотя бы один член команды
находится онлайн и работает

Удалённая работа -
это не только приятно,
но и круглосуточно.



Рабочий день москвичей
увеличился

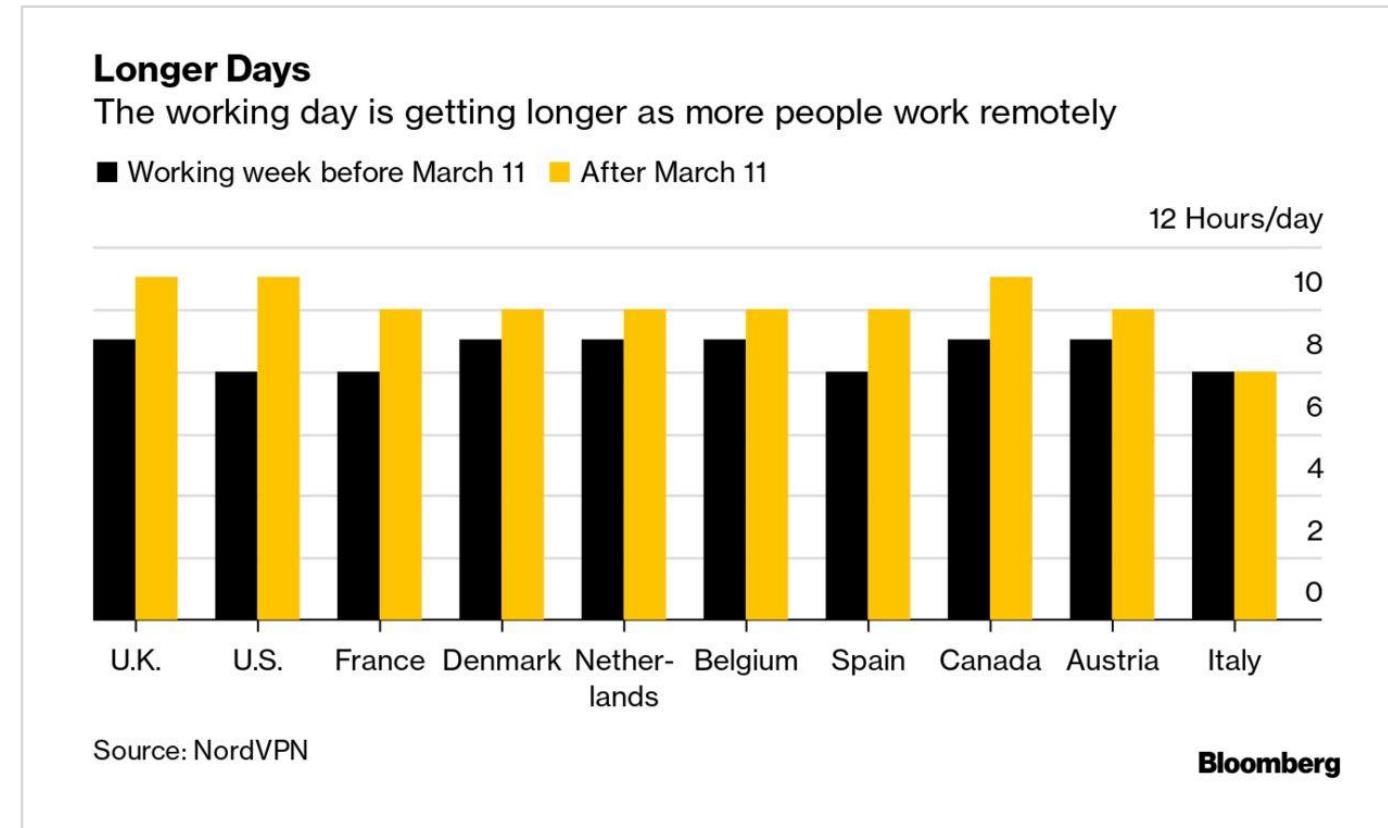
до **10** часов
в сутки

А ненормированный рабочий день стал нормой

В среднем по миру

65%

опрошенных заявляют о ненормированном рабочем дне после перехода на удаленку



Среди топ-трудностей, с которыми столкнулись россияне на удаленке:

- 1 Отсутствие привычной рабочей атмосферы (~50%)
- 2 Семья, дети отвлекают от рабочего процесса (~40%)
- 3 Нет возможности быстро обсудить с коллегами рабочие вопросы (~40%)
- 4 Домашние дела выбивают из рабочего графика (~35%)
- 5 Однообразие жизни, отсутствие «смены декораций» (~35%)

78% видят недостатки в удаленной работе

Новые условия работы порождают новые проблемы и практики

Стирание границ между
домашним и рабочим временем
затрудняет выключение:

25%

испытывают давление, чтобы
реагировать быстрее и быть
доступными дольше, чем обычно

12%

логинятся до утра

18%

Продолжают работать
после 7 вечера

Личное входит
в конфликт с рабочим:

45%

отметили увеличение
семейных обязанностей

39%

Испытывают стресс
из-за увеличения объема
домашних обязанностей



Новая действительность — новые каналы связи с сотрудниками

Светлана Головатюк

Заместитель генерального директора по
работе с персоналом НСК

НСК

HR-саммит

Корпоративная культура и
мотивация в бесконтактном
мире. Как поддерживать и на
чем строить?





Новая деятельность —
новые каналы связи с сотрудниками:
роль мотивационных digital-
платформ, мобильных приложений
и чат-ботов

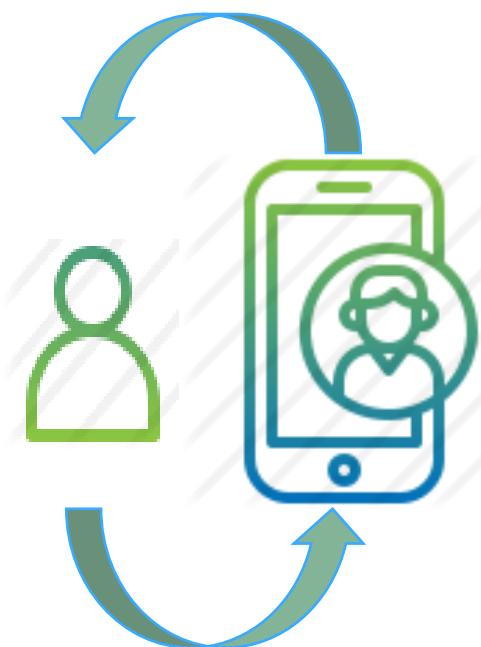
- Переход корпоративных мероприятий в онлайн или смешанный онлайн (квесты, квизы, квартирники)
- Создание новых каналов связи, заменяющих ежедневный обмен информации «у куллера» (дайджест, соцсети компаний, онлайн-опросы с обратной связью, онлайн-голосование, больше неформальной информации на корпоративных каналах, больше креатива)





Автоматизация и переход ключевых HR-процессов в онлайн

- Цифровизация адаптации (онлайн-сопровождение будущего сотрудника до выхода, в первый день, поступательная информационная поддержка)
- Автоматизация подбора (бот)
- Перевод обучающих и информационных материалов в онлайн-формат (видеолекции, видеовизитки, обучение 24/7 на платформах)
- Личный кабинет
- Дистанционный режим с ЭЦП





Внедрение обучающих онлайн-платформ

НСК

Сегодня на рынке 180 обучающих онлайн-платформ

- Новая реальность придала ускорение в переходе к онлайн-обучению
- Развитие обучающих платформ и сервисов, расширение линейки онлайн-курсов
- Доставка обучающего контента 24/7, синхронные и асинхронные способы просмотра

Все это создает возможности персонализированного подхода и гибких треков для развития (время, объем, формат сотрудник выбирает оптимальный для себя)



**Повышение вовлеченности, эффективности и
ляльности команды, инструменты для
формирования dream-team**

- С большим объёмом цифровизации и дистанционки в нашей жизни возрастает роль HR. Теперь ещё больше нужно чувствовать, предугадывать, прогнозировать, «дотягиваться» до сотрудников, чтобы сохранить.
- Простые технические функции автоматизируются, а «волшебство, энергию» автоматизировать нельзя.

Поэтому инструменты прежние: собираем команды, развиваем менеджеров, работаем над культурой и пр.





**Курс на инновации,
или как создать в HR отдельное подразделение по
подбору «звездных» специалистов**

- Общаться с рынком (сообщество), развивать творческий и одновременно системный подход, культуру инициатив, создавать круг доверия, принцип открытых дверей от HRD.
- Вкладывать и развивать свои кадры (и тут масса примеров). Развитый, осознанный, интересующийся рекрутер наберёт именно тех, кто нужен в текущий момент: и «звездных», и не очень.

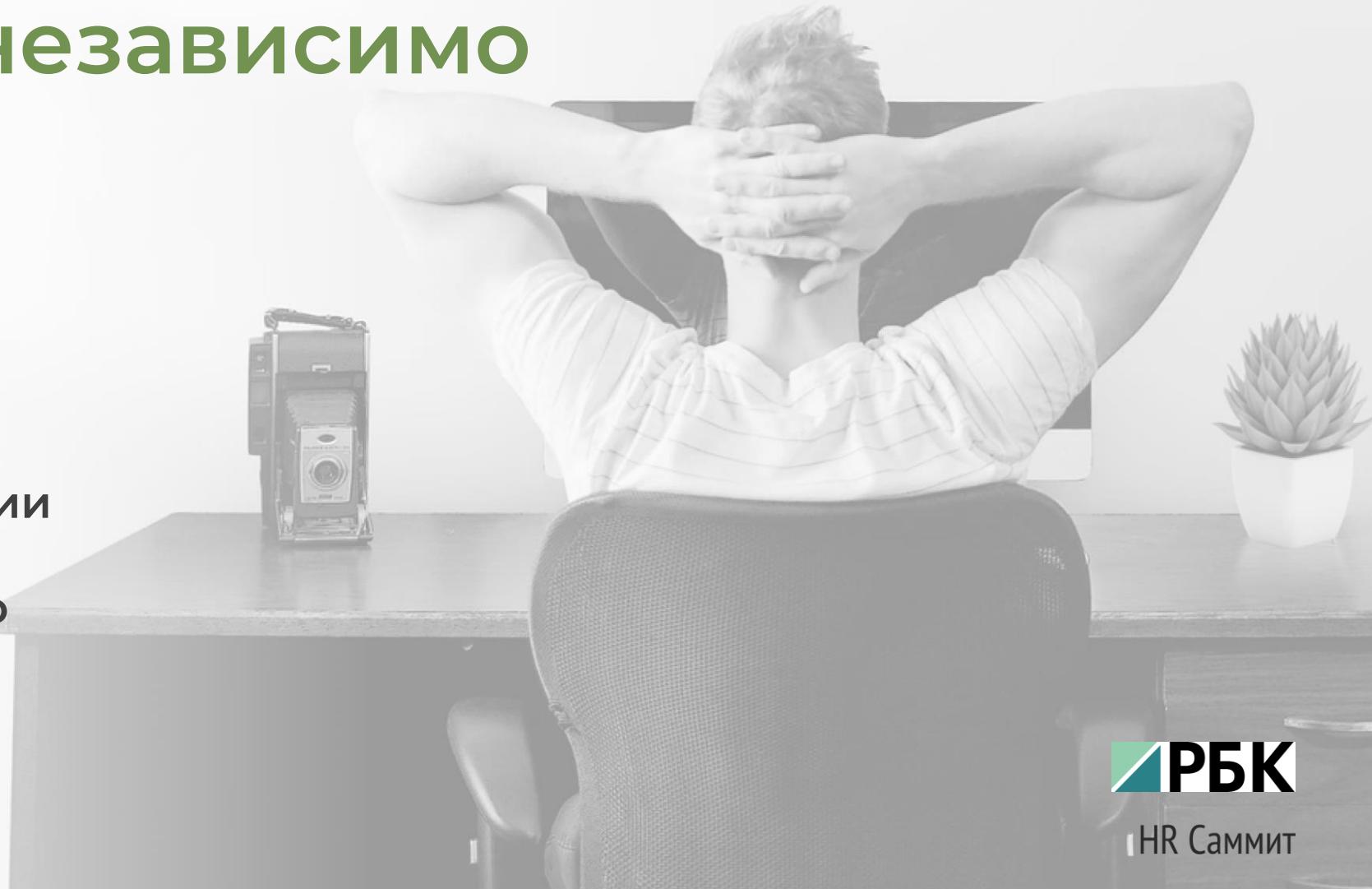


Внутри HR: импланты, RPO, тестирования, боты
С IT-специалистами: высокий уровень ЗП, meetup, участие в хакатонах, PR-специалисты/компании, особые бытовые условия, интересные и актуальные задачи, outsourcing-разработки

Сотрудники оценили
удаленку, и готовы
продолжать независимо
от пандемии:

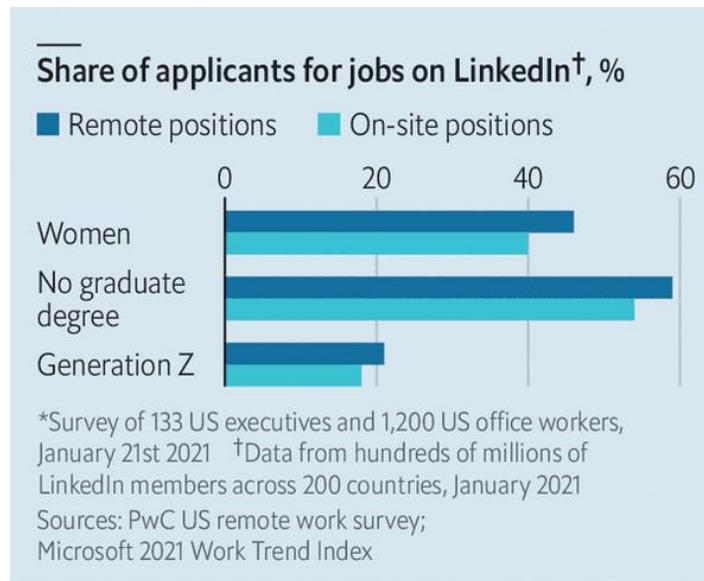
60%

работников в России
намерены и после пандемии
полностью или частично
работать из дома удаленно



Удаленка становится не просто нормой, а новым «требованием» соискателей:

Все больше компаний заявляют, что будущее за flexibility, люди готовы менять работу только при условии, что график работы предполагает работу из дома, хотя бы несколько раз в неделю



The Economist

15%

переехали в другой
населенный пункт в
результате перехода
на удаленку в России

х 1,5 раза

вырос интерес к
аренде загородных
домов

Что думают об удаленке руководители:

Более **80%** работодателей считают,
что удаленная работа удалась

Около **70%** руководителей
планируют увеличить инвестиции
в инструменты виртуальной
совместной работы

Почти **65%** планируют вложить
деньги в обучение менеджеров
работе с виртуальной рабочей силой



Трансформация системы обучения под влиянием современных трендов

Варвара Федосеева

Директор по управлению персоналом и
корпоративному развитию
холдинга «Медиа-1».

Ключевые тренды потребления контента:

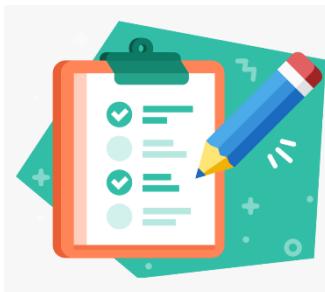
Изменение зрительских привычек и лояльности

Лояльность к устройству / платформе вместо лояльности контенту / каналу

Mobile first / digital first

Информация должна быть доступна в любое время в любом месте

Принципы обучения:



ОБЪЕКТИВНОСТЬ

каждый курс содержит тесты на усвоение знаний



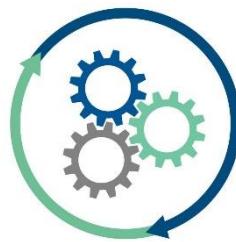
BLENDED LEARNING

онлайн уроки и оффлайн практикумы



MICRO-LEARNING

продолжительность урока 5-12 мин, в курсе 5-9 уроков



НЕПРЕРЫВНОСТЬ

на изучение 1 курса – 1 месяц, не переходят на следующий этап без прохождения первого

Вовлечение сотрудников

MEDIA | 1

The image displays four screenshots of a mobile application interface, likely a gamification or performance management tool, showing various features and user profiles.

1. Главная (Home): Shows a user profile for Иванов Роман (2 место, 1280 баллов). Below the profile are sections for 'Продолжить обучение' (M1) and 'Фокус месяца' (a photo of a presentation). At the bottom are icons for 'Награды' (Rewards), 'Маркет' (Market), and 'Программы' (Programs).

2. Главная (Home): Similar to the first screenshot, showing the same user profile and sections. The 'Контакты' (Contacts) section is visible at the bottom.

3. Рейтинг (Rating): Displays a list of top 10 users based on points. The top three are highlighted with medals: 1. Печаткин Евгений (1300 баллов), 2. Иванов Роман (1280 баллов), and 3. Соколов Геннадий (1260 баллов). The list continues down to 10. Андреева Жанна (750 баллов).

4. Пользователь (User): Shows the user profile for Иванов Роман (2 место, 1280 баллов). Below the profile are sections for 'Награды' (Rewards), 'Класс' (Class), 'Результат!' (Result), and 'Назначен (4)' (Assigned 4). It also lists courses: 'Основы Excel' (0/1 попытки) and 'Навыки продаж' (0/3 попыток). A 'Не сдан (2)' (Not passed 2) section is also present.

Вовлечение руководителей

MEDIA | 1

Моя команда

Пользователи Материалы

Фильтр Ничего не выбрано

Командные результаты

| | | | |
|--|--|---|--|
| Активность пользователей | Все материалы | Результаты тестов | Результаты тестов |
|  100% заходили за 30 дней |  40.4% пройдено |  0% средняя оценка |  0% результат команды |

Руководители

Липовецкая Марина

0 пользователей в команде

Команда

| | | |
|---|--|---|
| Ветышева Анна 7 июня 2021  4 из 24 материала | Воробьева Ирина 23 мая 2021  6 из 24 материала | Гаджиева Наида 10 июня 2021  4 из 24 материала |
| Зорина Анастасия 21 мая 2021  3 из 24 материала | Зубец Наталья 8 июня 2021  9 из 24 материала | Кутлуева Ирина 9 июня 2021  5 из 24 материала |
| Лебедева Марина 20 мая 2021  4 из 24 | Липовецкая Марина 11 июня 2021  19 из 32 | Лысенко Надежда 17 мая 2021  7 из 24 |

HRФ5

В 2020 году рынок офисной недвижимости драматически упал, восстановление рынка еще впереди:

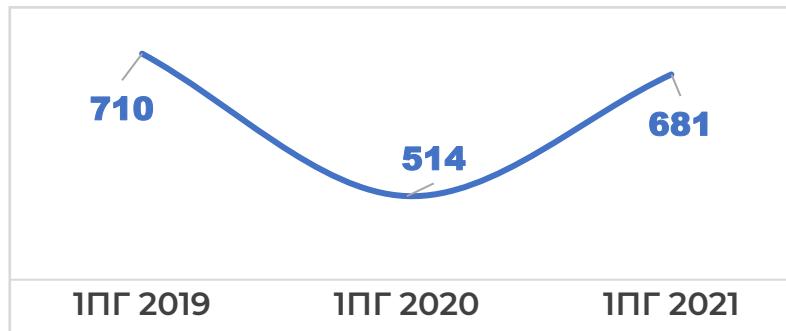
-30%

Объем арендованных
и купленных офисных
помещений 2020 vs 2019

-15%

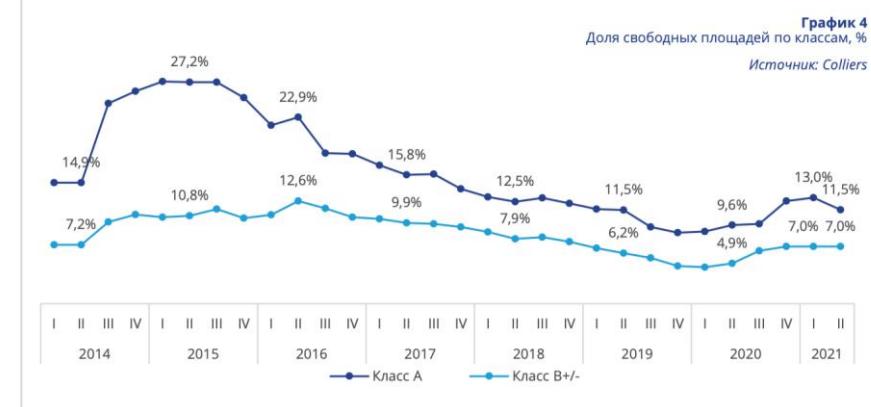
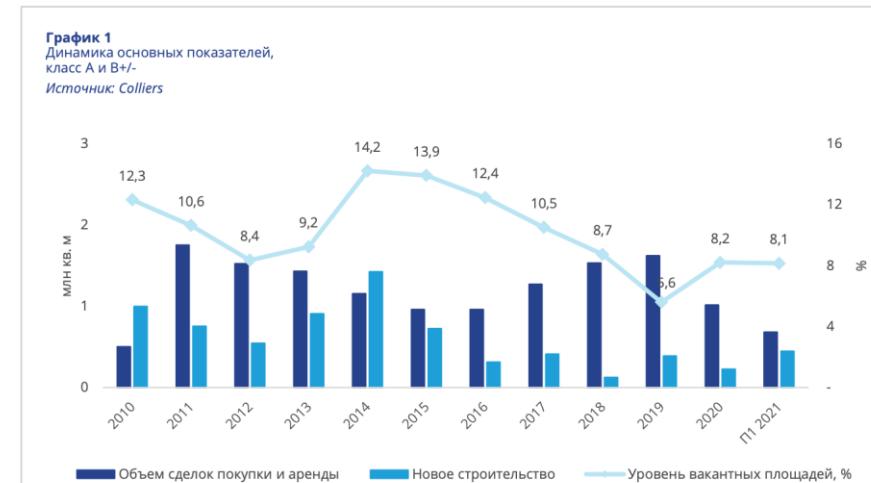
Интерес к офисной
недвижимости
Q1 2021 vs Q1 2020

Объем купленных и арендованных
площадей, тыс. кв. м:



Спрос на офисные помещения на рынке Москвы
по результатам I полугодия 2021 г. Приблизился
к допандемийным показателям, что свидетельствует
о восстановлении активного спроса:

Доля вакантных площадей идет на спад
по сравнению с 2020:





HR новой реальности

Анастасия Алехина

HR - директор BBDO

Согласно статистике, за последние 10 лет численность молодого населения России сократилась на 42%

12 млн.

численность населения
России в возрасте от 20 до
25 лет в 2010 году.

7 млн.

численность населения
России в возрасте от 20 до 25
лет в 2020 году.

В РЕЗУЛЬТАТЕ **РЫНОК ТРУДА** испытывает
ОГРОМНЫЙ ДЕФИЦИТ КАНДИДАТОВ, КОТОРЫЙ В СОЧЕТАНИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ,
ВЫЗВАННЫМИ КОРОНАВИРУСОМ, ПОБУДИЛИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПЕРЕСМОТРЕТЬ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О НАЙМЕ СОТРУДНИКОВ, ИХ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИИ И
ОЦЕНКЕ.

Новая рабочая среда в эпоху COVID-19

88%

позитивно оценили опыт
удаленной работы

60%

хотели бы остаться на
удаленке на постоянной
основе

41%

сотрудников предпочли
бы гибридный формат
работы

4%

сотрудников хотели бы
работать в офисе на
постоянный основе

Адаптация на «удаленке»

«Удаленка»

- Отсутствие коллектива (коллеги – это аватарки в Zoom) ;
- Нехватка обратной связи от коллег и руководства;
- Большое количества встреч;
- Груз ответственности как перед новым работодателем, так и перед семьей;
- Стирание грани между профессиональным и личным.

Как результат – быстрое выгорание.

В дистанционной
реальности адаптация
новых сотрудников
усложняется:

23%

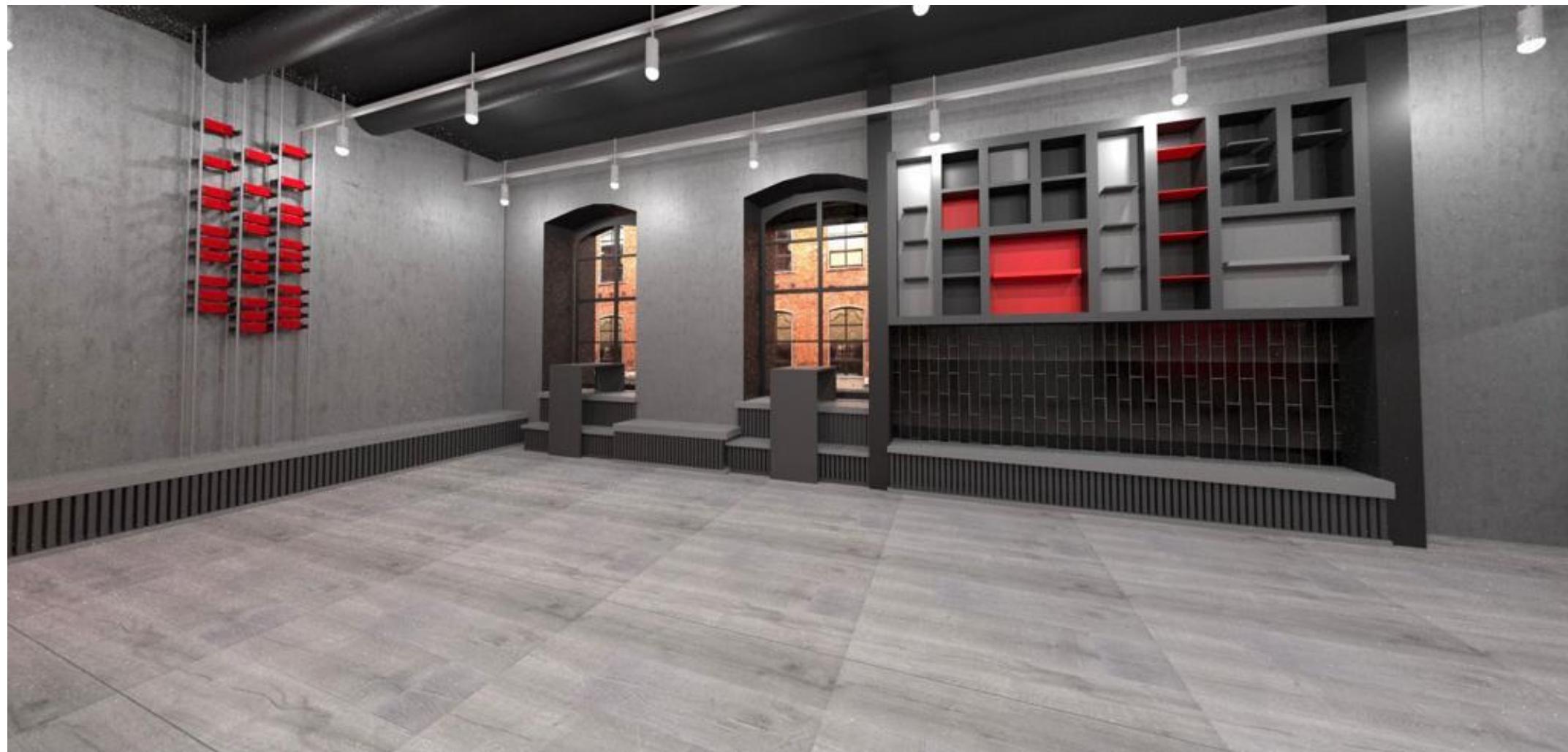
сотрудников признают,
что новым коллегам
сложно сработаться
с текущей командой

19%

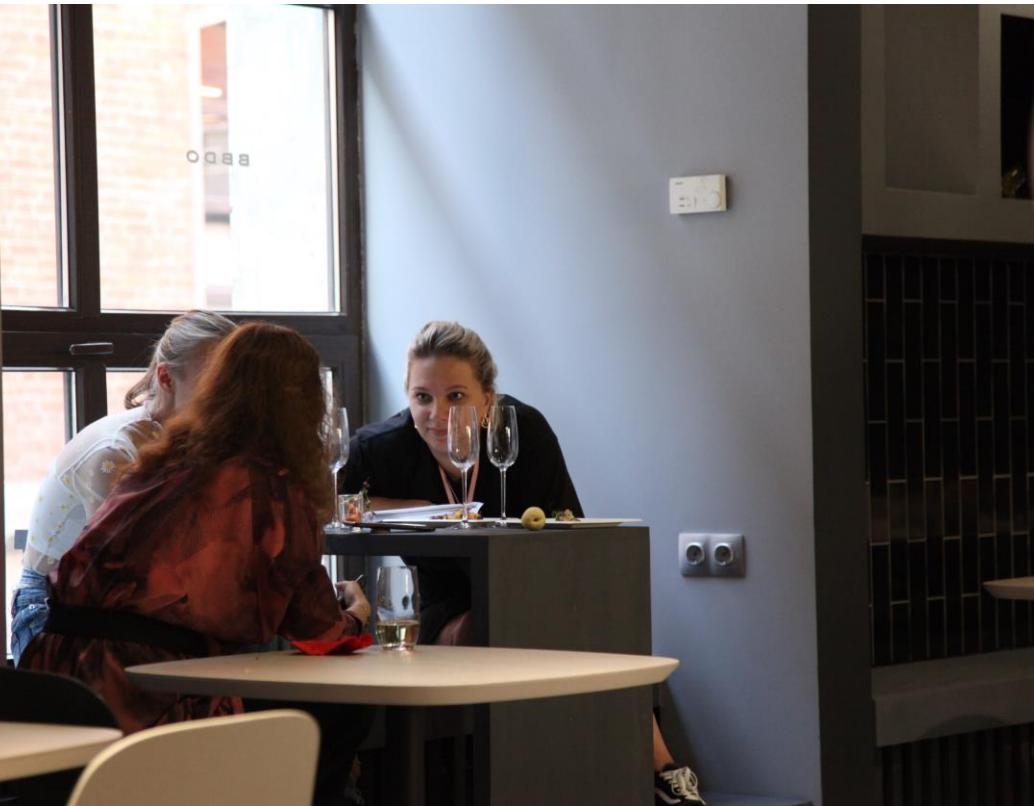
обеспокоены отсутствием
возможности учиться
у других

Создание рабочей среды, чтобы
сотрудники хотели приходить в офис.

Среда. Кафе



Среда. Кафе



Среда. Веранда





naishuller
BBDO Group

...



Нравится danilakozlovsky и еще 5 895

naishuller Fun lecture/QnA at BBDO last night.



HR Саммит

BBDO ЛЕКТОРИЙ

HRФ5

BBDO

Видео

BBDO



A woman with long dark hair is sitting at a desk, looking down at a laptop screen. She is wearing a light-colored top. In the background, there is a potted plant on a shelf. The lighting is warm and focused on her face and the laptop screen.

Раньше у нас была
личность для дома
и личность для работы.
С пандемией осталась
всего одна общая

Удаленная работа с нами надолго, и это оставляет свой след

10 м
2019

300 м
2020

Число пользователей Zoom в день
колossalno выросло в 2020 году

- **1/10** энергии необходимой для личных встреч
- **20%** ближе узнали друг друга – познакомились с семьями и питомцами

+

- Постоянно видим друг друга на близком расстоянии – схоже с вторжением в личное пространство (расстояние ~50 см)
- Исключена возможность невербального общения
- Люди говорят на **15%** громче
- **40%** людей смотрят на себя во время видеозвонков – страдает самооценка

-

Как «удаленка» влияет на работоспособность сотрудников:

55%

испытывают стресс
из-за изменений
в рабочих процессах

17%

считают, что стали
работать в более
комфортной
обстановке

20%

заявляют о спаде
креативности из-за
отсутствия личных
контактов

15%

«удаленщиков»
жалуются на
отсутствие
сосредоточенности

13%

утверждают,
что приобрели
больше свободного
времени

Deloitte.

Сон – обязательный компонент здоровой жизни, но мы им пренебрегаем

Американский
Национальный Фонд Сна
рекомендует взрослым
спать в среднем
восемь часов в сутки

Человек – единственный
биологический вид,
который лишает себя сна
без видимой на то выгоды

6,8 часов

в среднем спит россиянин

30%

Россиян стали испытывать
проблемы со сном в 2020

37%

Хотели бы иметь возможность
спать на рабочем месте
в течение дня



Сохранение здоровья через устойчивое осознание

Ирина Хартунг

Генеральный директор Брайнлайт-Рус

**ПОВЫШЕНИЕ ГРАМОТНОСТИ
В СФЕРЕ СОХРАНЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ ЧЕРЕЗ УСТОЙЧИВОЕ ОСОЗНАНИЕ –
КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧИЕМ СОТРУДНИКОВ**

brainLight[®]

LIFE IN BALANCE

BRAINLIGHT

MADE IN GERMANY. LOOK FORWARD TO IN RUSSIA

УНИКАЛЬНАЯ ЗАПАТЕНТОВАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ | ДОКАЗАННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
НЕМЕЦКОЕ КАЧЕСТВО | МИРОВОЕ ЛИДЕРСТВО

более **30** лет
на рынке

80+ официальных
партнеров

35 стран
присутствия

СРЕДИ КЛИЕНТОВ ▼



Lufthansa

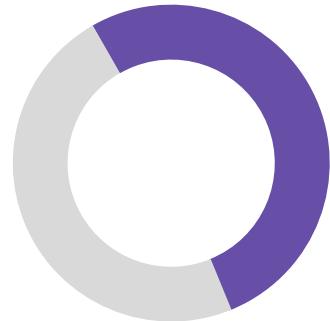
SIEMENS



Deutsche Bank

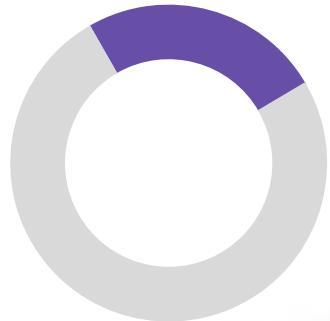
ОТЧЕТ О СТРЕССЕ СРЕДИ РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ ГЕРМАНИИ

Испытывают сильное психологическое давление на рабочем месте



52%

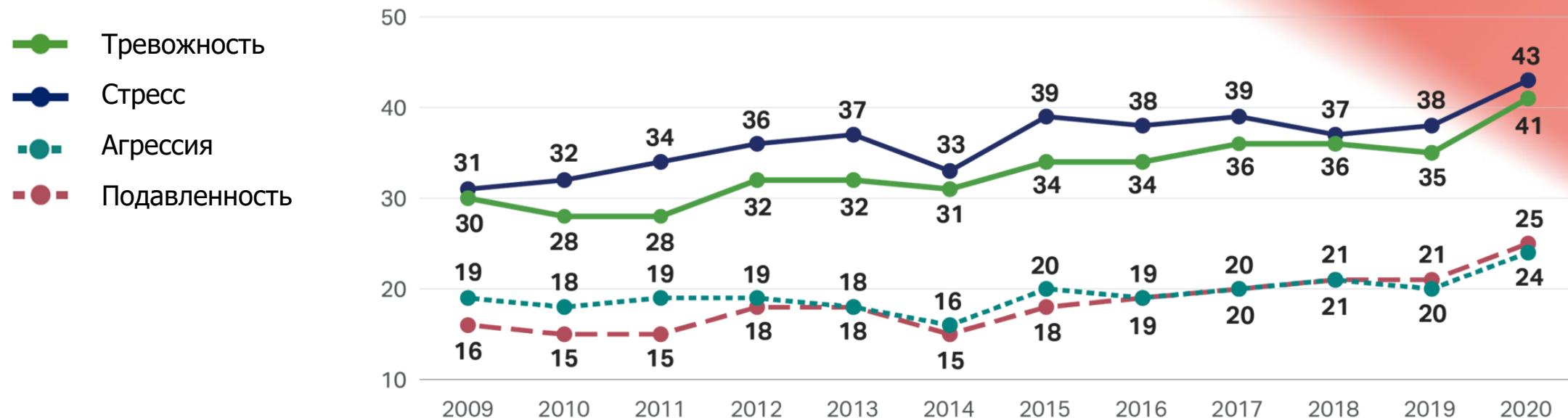
Вынуждены отказываться от обеденного перерыва



25%

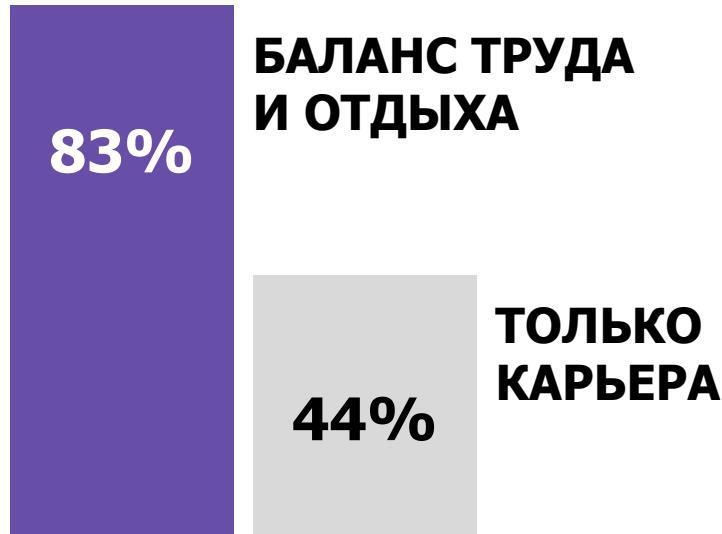
Причины:
нехватка времени
и повышенные требования в работе

ЕЖЕДНЕВНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ЭМОЦИИ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ



ЧТО СЕГОДНЯ ВЫБИРАЮТ СОТРУДНИКИ

В МИРЕ



В РОССИИ

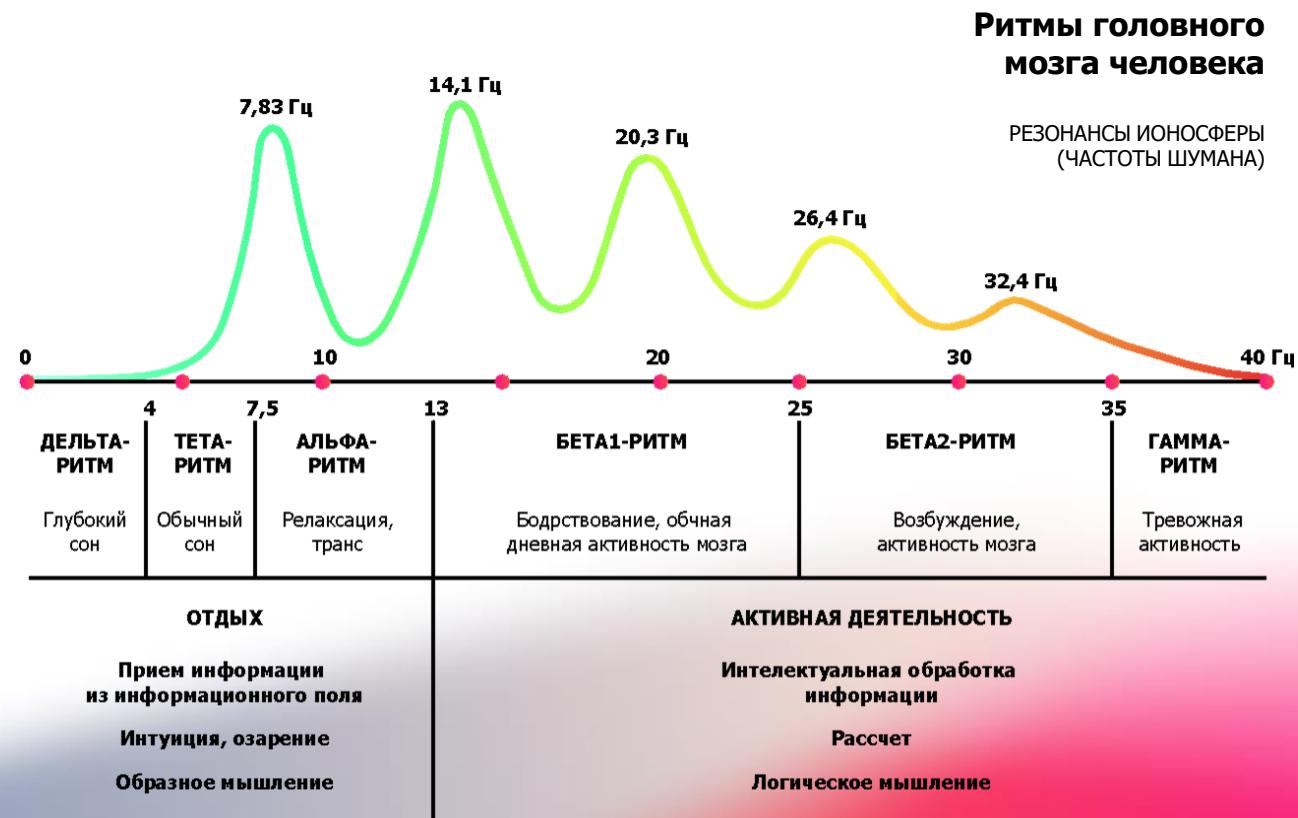


ТЕХНОЛОГИЯ BRAINLIGHT•

Принцип работы технологии **brainLight** основан на стимуляции нервной системы световыми импульсами различной частоты, бинауральными ритмами и массажем, которые переводят работу мозга на **Альфа-ритм** (α-ритм).

20 МИНУТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ BRAINLIGHT:

- снимают стресс и нервное напряжение
- увеличивают восприятие информации
- восстанавливают работоспособность
- вырабатывают гормоны радости

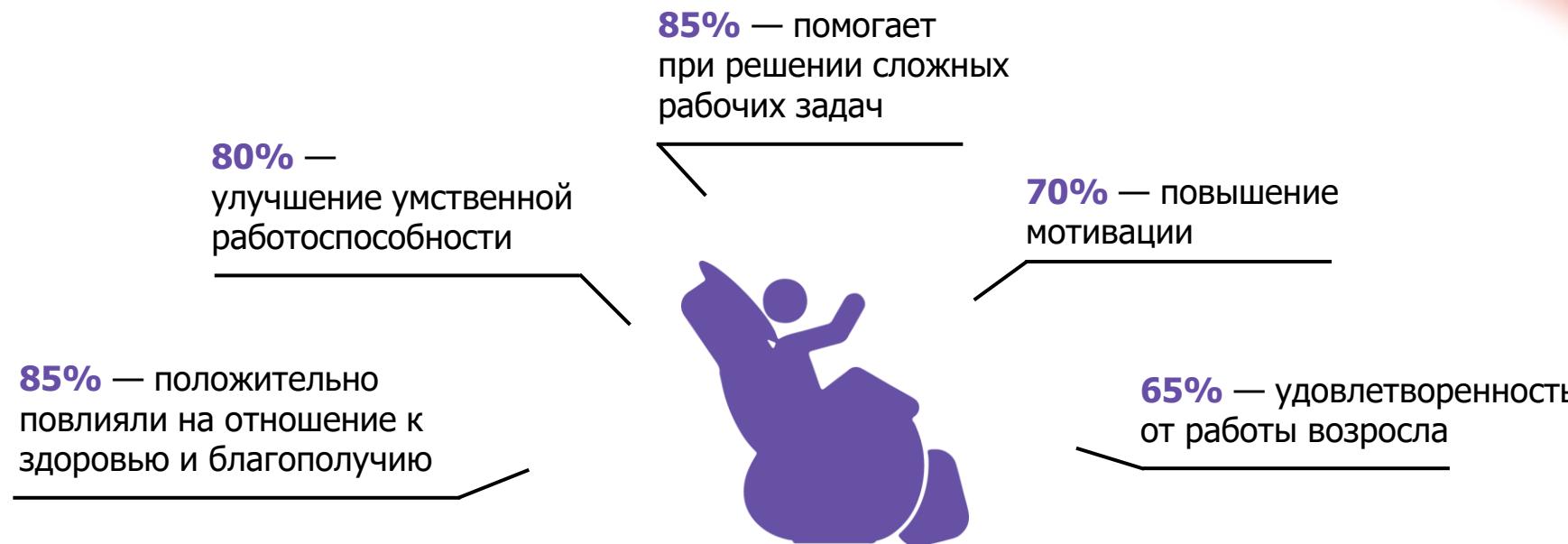


ИССЛЕДОВАНИЕ

ВЫСШАЯ ШКОЛА БОНН-РЕЙН-ЗИГ СОВМЕСТНО С BRAINLIGHT GMBH

Участники 152
различных **компаний**

3814 респондента
(65% женщины; 35% мужчины)



Спасибо!

+7(926) 833-00-93

+7(499) 455-59-50

i.hartung@brainlight.ru

www.brainlight-russia.com

* Предоставляя дополнительные эксклюзивные опции в рамках Corporate Wellness и Healthy management.



Стресс сохраняется в нашей жизни:

50%

испытывают
постоянное
напряжение,
связанное
с работой

47%

Испытывают
истощение

При этом женщины чаще, чем
мужчины, оценивают уровень
стресса на работе как высокий:

Испытывают
постоянное
эмоциональное
напряжение

Оценивают
уровень стресса
как высокий

53%

67%

44%

45%

В добавок, люди не пользуются отпуском:

15%

Не были в отпуске
больше года

40%

Россиян продолжают
работать в отпуске

33%

Не отдыхали
свыше двух лет

И только

4%

Принципиально
не смешивают
работу и отдых

Что интересно, для руководителей высшего звена хорошее самочувствие – почти в последнем приоритете

Каких наиболее важных результатов вы надеетесь достичь в трансформации своей работы в ближайшие 1-3 года?

FIGURE 2

Workers prioritize transforming work for well-being more highly than executives

What are the most important outcomes you hope to achieve in your work transformation efforts in the next one to three years?

| Rank | Senior executives | Individual workers |
|------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1 | Improving the customer experience | Improving quality |
| 2 | Increasing innovation | Increasing innovation |
| 3 | Reducing cost | Improving worker well-being |
| 4 | Improving quality | Improving the customer experience |
| 5 | Doing new work | Doing new work |
| 6 | Increasing capacity | Reducing cost |
| 7 | Growing market share | Increasing capacity |
| 8 | Improving worker well-being | Growing market share |
| 9 | Increasing social impact | Increasing social impact |

Note: n=4,738 (3,630 executives + 1,108 individual contributors).
Source: The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends survey.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights



HOW TO BE WELL

актуальные тренды программ благополучия

Антон Кушнер

Генеральный директор Понимаю

HOW TO BE WELL

АКТУАЛЬНЫЕ ТRENДЫ ПРОГРАММ
БЛАГОПОЛУЧИЯ



ПОНИМАЮ ПЛАТФОРМА № 1 В РОССИИ

понимаю

- ✓ Доступ к сервису имеют **более 800 тыс.** сотрудников корпоративных клиентов
- ✓ В среднем **180** индивидуальных онлайн консультаций в день
- ✓ Член международных профессиональных организаций

 СБЕРБАНК
Всегда рядом

 Heineken

 MARS

 OZON

 Allianz

 pwc

@ mail.ru group

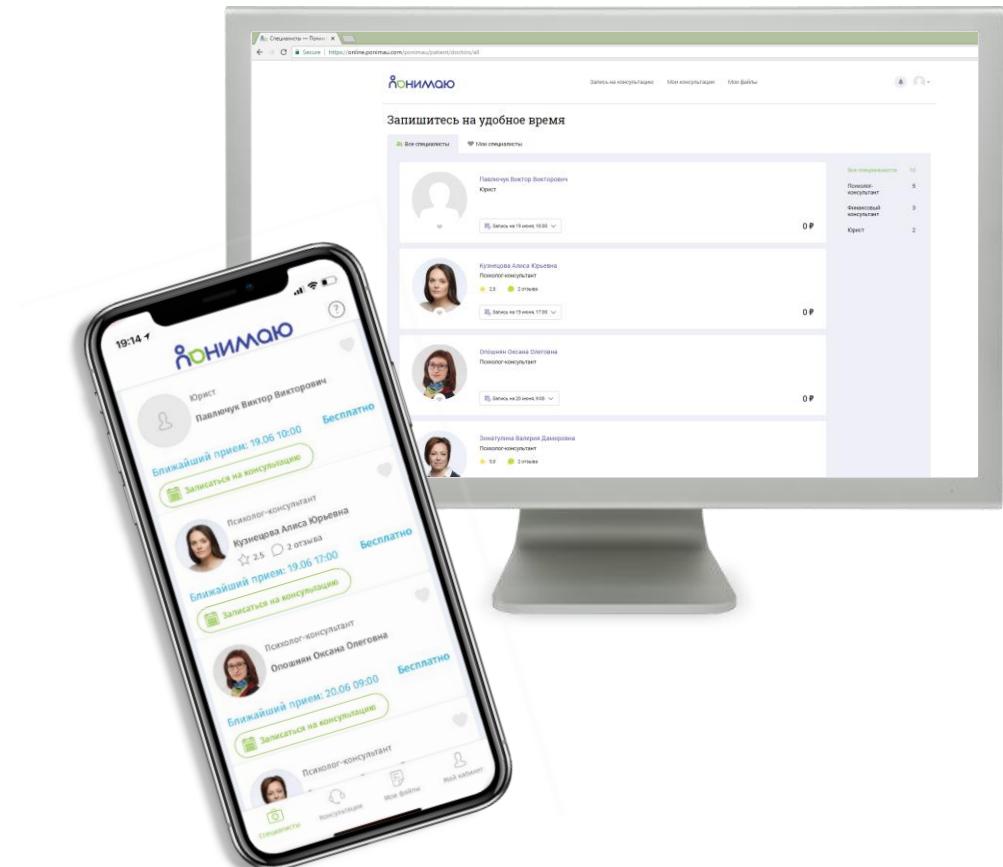
 DHL

 GE

ПРОГРАММЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ И БЛАГОПОЛУЧИЯ (WELL-BEING)

ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ТЕХ
КОМПАНИЙ, ДЛЯ КОГО ЭТО ВАЖНО

- психологическая поддержка
- юридический ассистанс
- экспертиза по личным финансам
- консультации по здоровому образу жизни
- образовательные мероприятия в сфере благополучия



ЧТО ВОЛНУЕТ СОТРУДНИКОВ ПОСЛЕДНИЕ ПОЛТОРА ГОДА?



«БОЛИ» СОТРУДНИКОВ



ТОП-5 тематик обращения за психологической поддержкой*



*весь портфель ПОНИМАЮ за период март 2020 - июнь 2021



ТОП тематик обращения к психологам в связи с COVID-19

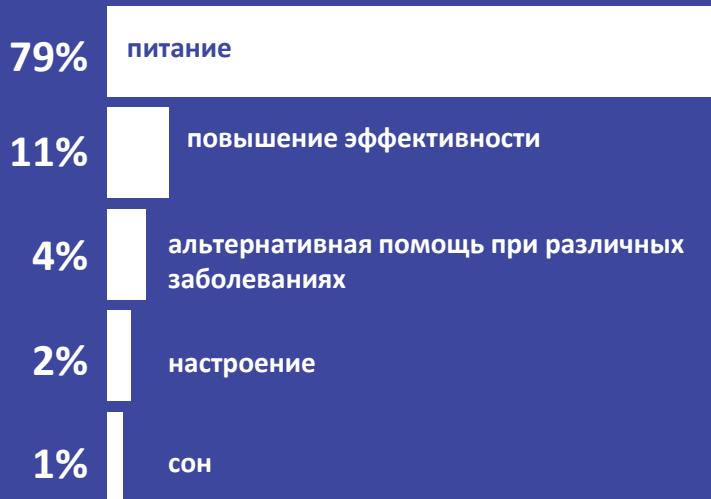
- страх заболеть самому и страх за своих близких
- переживание болезни близкого, невозможности проводить в больнице, в другой стране
- страх смерти во время болезни
- переживание утраты близких людей, умерших в результате болезни
- страх потерять работу
- страх неизвестности
- страх вакцинации (добавились обращения в 2021)

⌚ помимо роста запросов на темы тревожности (что объяснимо), в период пандемии возросло количество запросов на темы самопознания и личного развития

«БОЛИ» СОТРУДНИКОВ



NEW!!! ТОП-5 тематик обращения к специалистам ЗОЖ*



ТОП тематик обращения к специалистам ЗОЖ в связи с COVID-19

- профилактика COVID-19
- вопросы вакцинации: подготовка, противопоказания
- преодоление последствий COVID-19
- «заедание» тревожных новостей о COVID-19
- выгорание, снижение эффективности

*весь портфель ПОНИМАЮ за период март 2020 - июнь 2021

О значительная доля консультаций приходится на вопросы, связанные с питанием

РОЛЬ КОМПАНИЙ В ПОДДЕРЖАНИИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ



ЗДОРОВЬЕ

состоение полного физического, душевного (психического) и социального благополучия, а не только отсутствие болезней и физических дефектов*

ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

образ жизни человека, направленный на сохранение здоровья, профилактику болезней и укрепление человеческого организма в целом

Здоровье человека на 80% зависит от того, что он делает и чего он не делает изо дня в день в течение многих лет, и только на 20% от генетики*

*определение Всемирной организации здравоохранения

Проблемы ментального здоровья на рабочем месте сказываются на концентрации внимания, памяти, принятии решений, мотивации и могут влиять на производительность

1000 RUB
вложений в программы психологической поддержки и благополучия

=

535 RUB

отдача в виде более высокого уровня здоровья и производительности труда (сокращение невыходов, повышение эффективности, снижение текучести)

*по данным исследования ПОНИМАЮ, проведенного совместного с ВЭШ. Основано на открытых данных о влиянии EAP (Employee assistance programs — программ поддержки сотрудников), собранных EAPA, Lifeworks, Gallup и другими исследовательскими организациями.

ROI = 54%



КЕЙСЫ КОМПАНИЙ

Информационно-просветительские мероприятия с определенной регулярностью на темы, актуальные работодателю

- HEINEKEN: пропаганда политики ответственного потребления алкоголя внутри компании
- СБЕРБАНК: mental health first aid – обучение сотрудников оказанию первой психологической помощи
- FMCG-компания: программа принятия изменений в связи с организационной трансформацией

ПОВЫШАЕМ ПОНИМАНИЕ И СНИМАЕМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Разработка и проведение информационно-просветительских мероприятий «на злобу дня». Увеличение интенсивности проведения мероприятий для сотрудников

- Вебинары и консультации от иммунолога-вирусолога, направленные на предоставление научно достоверных данных об инфекции, а также о способах повысить иммунитет
- Вебинары и психотерапевтические группы на темы снижения уровня тревожности, управления стрессом в период пандемии, самоорганизации работы в условиях «удаленки»
- Вебинары и практикумы финансовых консультантов на темы управления личными финансами в условиях кризиса



понимаю



Антон Кушнер

Основатель и Генеральный директор
Платформы ПОНИМАЮ

+7 903 797 12 01
ak@ponimau.com



<https://ponimau.com>

<https://online.ponimau.com>

Вовлеченность и продуктивность зависят от того, насколько коллектив активный, готовый помочь и живой:

Исследование нейроэкономиста Пола Зака показывает:

при условии, что информация распространяется беспрепятственно, широко, содержательно, а руководители открыто просят поддержки

+76%

вовлеченность
в работу

+50%

продуктивность

+106%

энергичность

-40%

эпизодов выгорания

Большинство компаний признают, что принадлежность и здоровье сотрудников – ключ к успеху

‘Здоровье’ и ‘принадлежность’
занимают первое место
в глобальных тенденциях развития
человеческого капитала

80% и **79%**

компаний соответственно
считают их **основополагающими**
для своего успеха

Дискуссия

Вопросы



Спасибо!

Связаться со мной:

alyona.razbirina@mediadirectiongroup.ru

alenarazbirina.com



alena.razbirina