

От ночных недосыпов

К

Work Life Balance

**или как организовать комфортный график
дежурств для аналитиков**

Зачем нам всё это?!

Правовые аспекты

Последствия плохого графика?

Наш подход

Рекомендации...

К чему мы стремимся?

Зачем нам все это?!

Цели и виды графиков

Обеспечить Заказчикам защиту и гарантировать доступность сервиса/услуги в режиме 24/7

Организовать рабочие процессы (формализовать обязанности, разграничить ответственность)

Неудобный график одна из самых важных причин выгорания сотрудников, поэтому мы хотим:

- сделать жизнь аналитиков более комфортной
- задачи и обязанности понятными
- ответственность сделать очевидной и прозрачной

Цели и виды графиков

Обеспечить Заказчикам защиту и гарантировать доступность сервиса/услуги в режиме 24/7

Организовать рабочие процессы (формализовать обязанности, разграничить ответственность)

Неудобный график одна из самых важных причин выгорания сотрудников, поэтому мы хотим:

- сделать жизнь аналитиков более комфортной
- задачи и обязанности понятными
- ответственность сделать очевидной и прозрачной

2x2

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
д	н	вых	вых	д	н	вых	вых	д
вых	д	н	вых	вых	д	н	вых	вых
вых	вых	д	н	вых	вых	д	н	вых
н	вых	вых	д	н	вых	вых	д	н

Цели и виды графиков

Обеспечить Заказчикам защиту и гарантировать доступность сервиса/услуги в режиме 24/7

Организовать рабочие процессы (формализовать обязанности, разграничить ответственность)

Неудобный график одна из самых важных причин выгорания сотрудников, поэтому мы хотим:

- сделать жизнь аналитиков более комфортной
- задачи и обязанности понятными
- ответственность сделать очевидной и прозрачной

2x2

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
д	н	вых	вых	д	н	вых	вых	д
вых	д	н	вых	вых	д	н	вых	вых
вых	вых	д	н	вых	вых	д	н	вых
н	вых	вых	д	н	вых	вых	д	н

1x3

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн
1	2	3	4	5	6	7	8
с	вых	вых	вых	с	вых	вых	вых
вых	с	вых	вых	вых	с	вых	вых
вых	вых	с	вых	вых	вых	с	вых
вых	вых	вых	с	вых	вых	вых	с

Цели и виды графиков

Обеспечить Заказчикам защиту и гарантировать доступность сервиса/услуги в режиме 24/7

Организовать рабочие процессы (формализовать обязанности, разграничить ответственность)

Неудобный график одна из самых важных причин выгорания сотрудников, поэтому мы хотим:

- сделать жизнь аналитиков более комфортной
- задачи и обязанности понятными
- ответственность сделать очевидной и прозрачной

2x2

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
д	н	вых	вых	д	н	вых	вых	д
вых	д	н	вых	вых	д	н	вых	вых
вых	вых	д	н	вых	вых	д	н	вых
н	вых	вых	д	н	вых	вых	д	н

1x3

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн
1	2	3	4	5	6	7	8
с	вых	вых	вых	с	вых	вых	вых
вых	с	вых	вых	вых	с	вых	вых
вых	вых	с	вых	вых	вых	с	вых
вых	вых	вых	с	вых	вых	вых	с

Аналитики сами заполняют график

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
1	2	3	4	5	6	7
д	д	вых	н	вых	н	вых
н	вых	д	вых	н	вых	д
д	н	вых	д	вых	вых	н
вых	д	н	вых	д	д	вых

Цели и виды графиков

Обеспечить Заказчикам защиту и гарантировать доступность сервиса/услуги в режиме 24/7

Организовать рабочие процессы (формализовать обязанности, разграничить ответственность)

Неудобный график одна из самых важных причин выгорания сотрудников, поэтому мы хотим:

- сделать жизнь аналитиков более комфортной
- задачи и обязанности понятными
- ответственность сделать очевидной и прозрачной

2x2

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Д	Н	ВЫХ	ВЫХ	Д	Н	ВЫХ	ВЫХ	Д
ВЫХ	Д	Н	ВЫХ	ВЫХ	Д	Н	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	Д	Н	ВЫХ	ВЫХ	Д	Н	ВЫХ
Н	ВЫХ	ВЫХ	Д	Н	ВЫХ	ВЫХ	Д	Н

1x3

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн
1	2	3	4	5	6	7	8
С	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	С	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	С	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	С	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	С	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	С	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	С	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	С

Аналитики сами заполняют график

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
1	2	3	4	5	6	7
Д	Д	ВЫХ	Н	ВЫХ	Н	ВЫХ
Н	ВЫХ	Д	ВЫХ	Н	ВЫХ	Д
Д	Н	ВЫХ	Д	ВЫХ	ВЫХ	Н
ВЫХ	Д	Н	ВЫХ	Д	Д	ВЫХ

Follow the sun

вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Д	Д	Д	Д	Д	ВЫХ	ВЫХ	В	В	В	В	В	ВЫХ	ВЫХ
В	В	В	В	В	ВЫХ	ВЫХ	Д	Д	Д	Д	Д	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	Д	Д	Д	Д	Д	ВЫХ	ВЫХ	В	В	В	В	В
ВЫХ	ВЫХ	В	В	В	В	В	ВЫХ	ВЫХ	Д	Д	Д	Д	Д
Н	Н	Н	Н	Н	ВЫХ	ВЫХ	Н	Н	Н	Н	Н	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	Н	Н	Н	Н	Н	ВЫХ	ВЫХ	Н	Н	Н	Н	Н

Правовые аспекты

Основные положения



ТК РФ Статья 110. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов



ТК РФ Статья 110. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов

ТК РФ Статья 111 ч 3. Выходные дни

Выходные дни для сменных работников предоставляются в различные дни недели поочередно в соответствии с графиком (не требуется дополнительный приказ о работе в выходной или праздник)



ТК РФ Статья 110. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов

ТК РФ Статья 111 ч 3. Выходные дни

Выходные дни для сменных работников предоставляются в различные дни недели поочередно в соответствии с графиком (не требуется дополнительный приказ о работе в выходной или праздник)

ТК РФ Статья 103 ч 4. Сменная работа

Утвержденный график сменности работодатель обязан довести до каждого сотрудника не позднее чем за один месяц до его введения в действие

Основные положения



ТК РФ Статья 107. Виды времени отдыха.

Описывает виды отдыха. Но т.к. не регламентирует отдых между сменами, то в данном случае имеет силу

Основные положения



ТК РФ Статья 107. Виды времени отдыха.

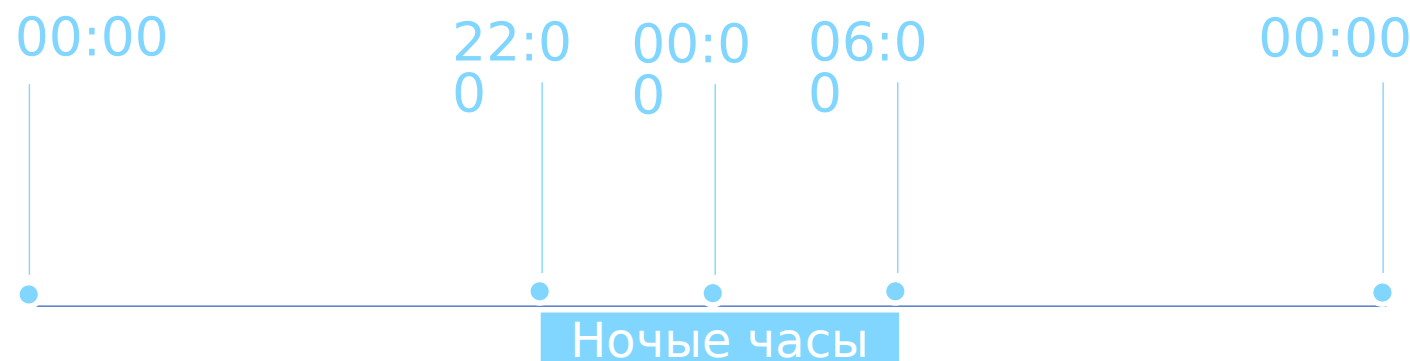
Описывает виды отдыха. Но т.к. не регламентирует отдых между сменами, то в данном случае имеет силу

п. 11 Постановления Совнаркома СССР от 24 сентября 1929 года «О рабочем времени и времени отдыха в предприятиях и учреждениях, переходящих на непрерывную производственную неделю» и таким образом:

время ежедневного отдыха между сменами должно составлять не менее двойной продолжительности времени работы в предшествующий отдыху рабочий день (смену)

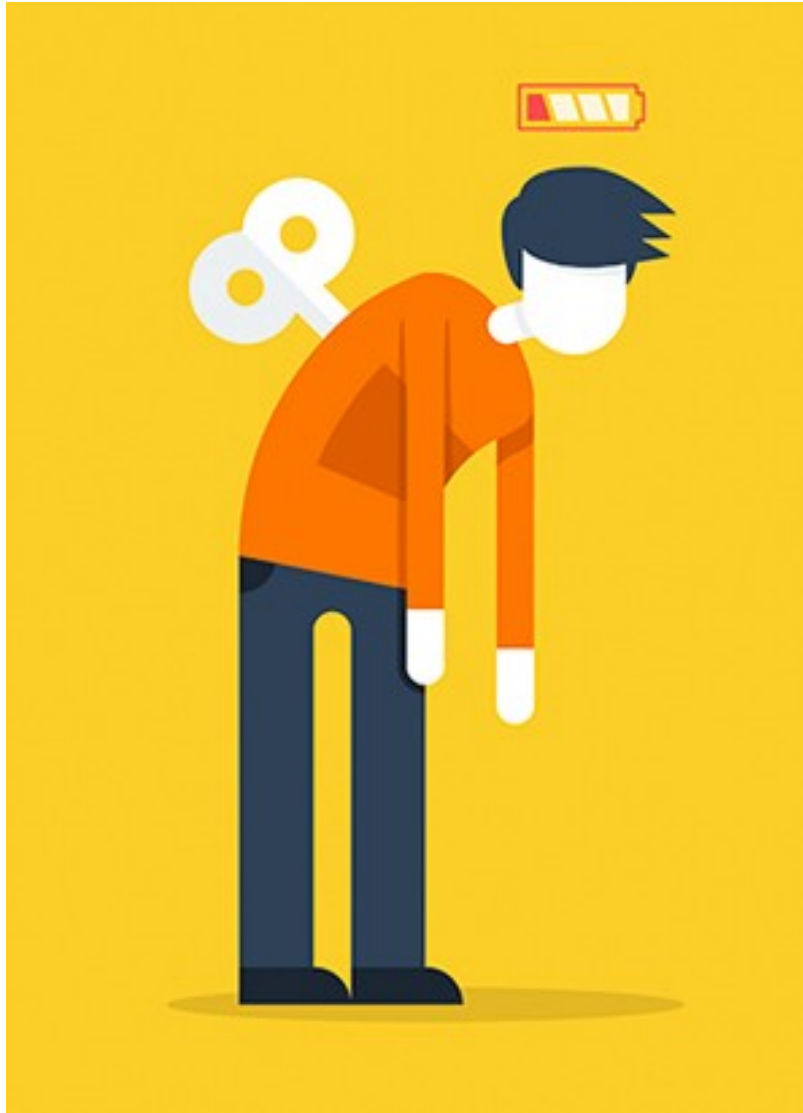
ТК РФ Статья 96. Работа в ночное время

Регламентирует какая смена является ночной. Ночные часы труда это с 22 часов до 6 часов утра. **Смена будет считаться ночной**, если хотя бы половину ее составляет труд в указанный временной промежуток. Ночная смена должна быть сокращена на 1 час.



**К чему
приведет
плохой
график?**

К чему приведет плохой график?



ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ

- рассеянное внимание и снижение продуктивности
- нет времени на саморазвитие
- нет времени на общение с коллегами
- нет времени на другие интересные задачи
- проблемы со здоровьем и личной жизнью
- невозможны долгосрочные планы

ПРОПУСК КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ/ТИМБИЛДИНГ ОВ

ПЕРЕХОД ИЗ СМЕННОГО РЕЖИМА ПРЕВРАЩАЕТСЯ В «ПООЩРЕНИЕ»

СЛИШКОМ «ПОДВИЖНЫЙ/ДИНАМИЧНЫ Й» ГРАФИК НЕ ПОЗВОЛЯЕТ АНАЛИТИКАМ ПЛАНИРОВАТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ В РАБОТЕ И ВНЕ РАБОТЫ

ПРОБЛЕМЫ С ПОДМЕНОЙ СОТРУДНИКОВ

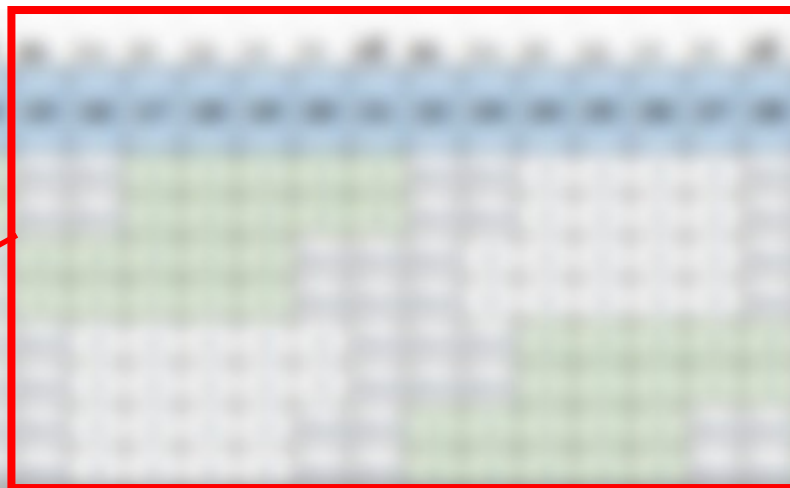
ЧАСТЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ КАК СЛЕДСТВИЯ ВЫГОРАНИЯ

Наш подход

№	Ф.И.О.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	Аналитик 1	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	
2	Аналитик 2	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	
3	Аналитик 3	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	
4	Аналитик 4	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4		
5	Аналитик 5	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	1
6	Аналитик 6	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	2
7	Аналитик 7	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2
8	Аналитик 8	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1
9	Аналитик 9	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5	
10	Аналитик 10	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	3	
11	Аналитик 11	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3
12	Аналитик 12	ВЫХ	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5
13	Аналитик 13	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	5	5	5	5	5	ВЫХ	ВЫХ	5	5
		начало смены		окончание смены		продолжительность смены					перерыв для отдыха																						
1-	первая смена	10:00		18:30		8 часов					30 минут																						
2-	вторая смена	18:00		2:30		8 часов					30 минут (00:00 - 00:30)																						
3-	третья смена	2:00		10:30		8 часов					30 минут																						
4-	четвёртая смена	11:00		19:30		8 часов					30 минут																						
5-	пятая смена	3:00		11:30		8 часов					30 минут																						

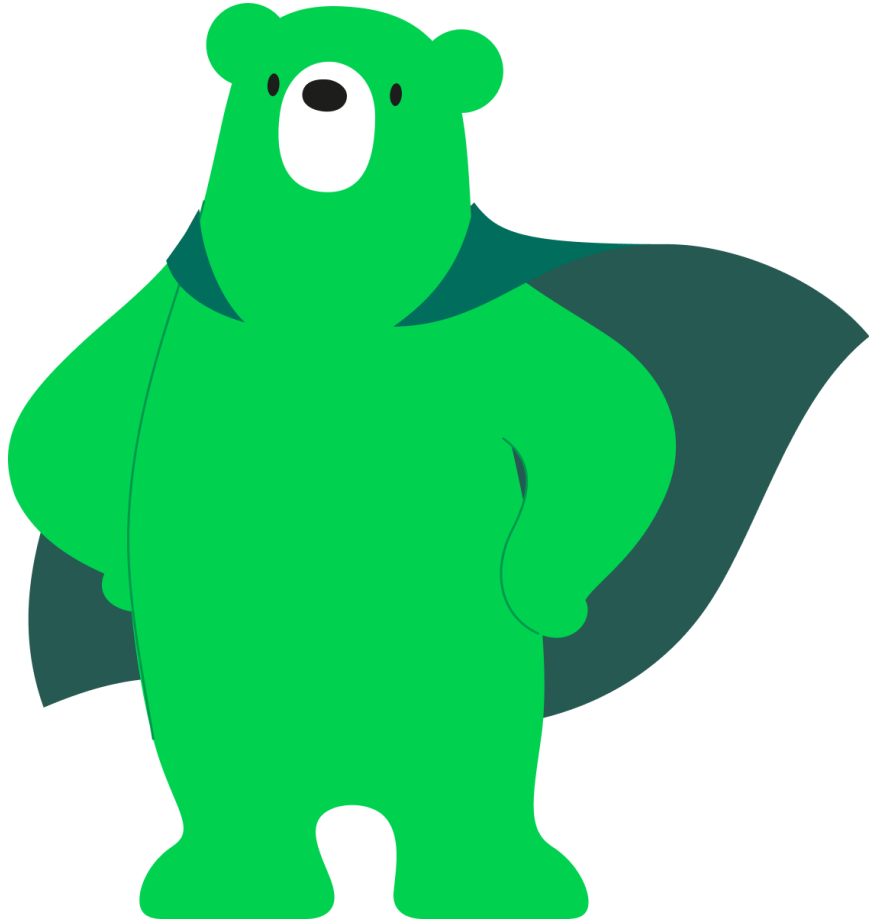
Сейчас

вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ
2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ
1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ
ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2
ВЫХ	4	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1
ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	1	1	1	1	1	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	4	4	4	4	ВЫХ	ВЫХ	2	2	2	2	2	ВЫХ	ВЫХ



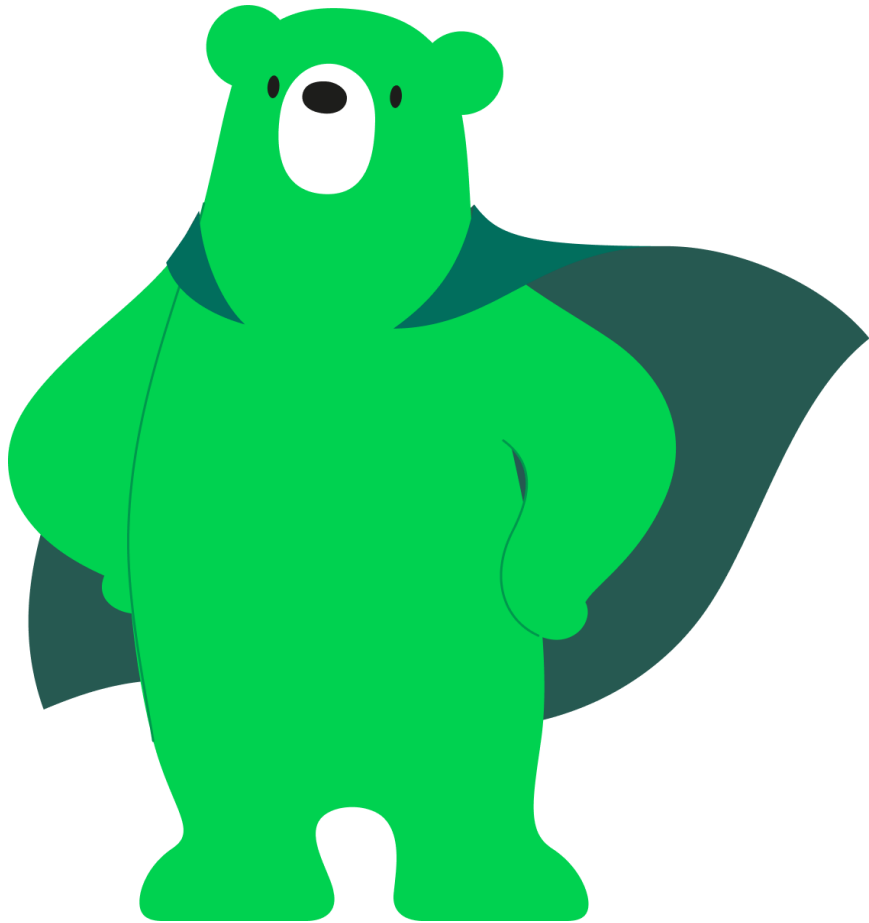
вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб
3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ
ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3	ВЫХ	ВЫХ	3	3	3	3	3

Советы от Мидори Кума



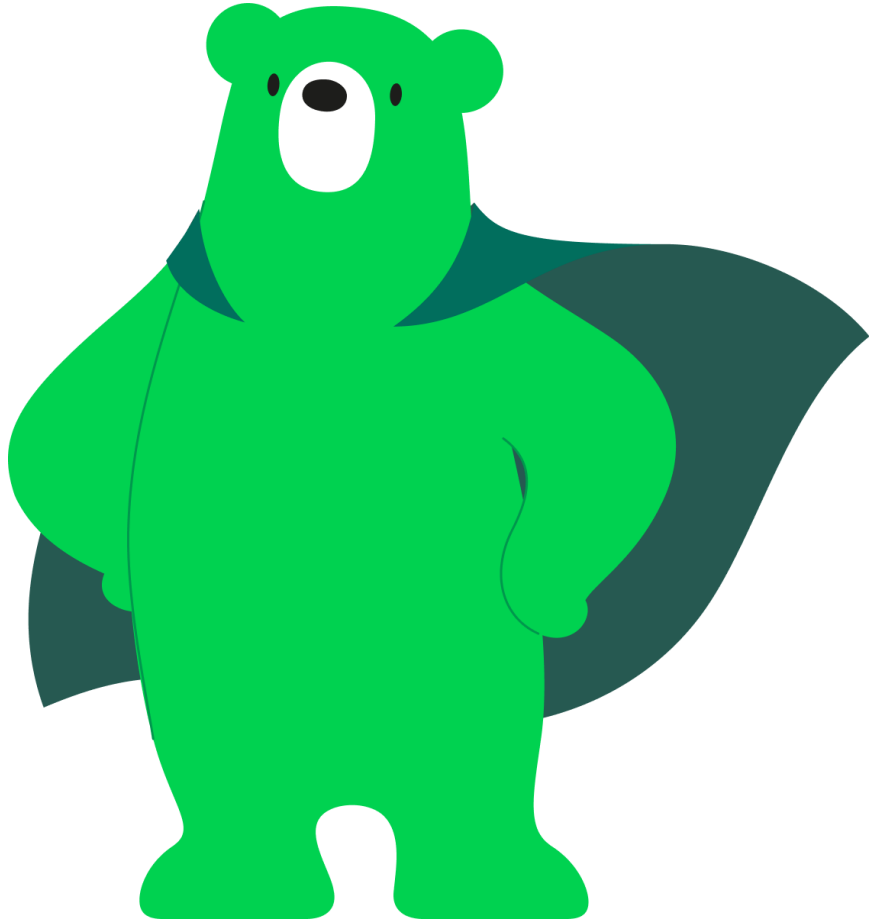
- В идеале график составляется и доводится до сведения аналитиков за месяц до начала работы по этому графику

Советы от Мидори Кума



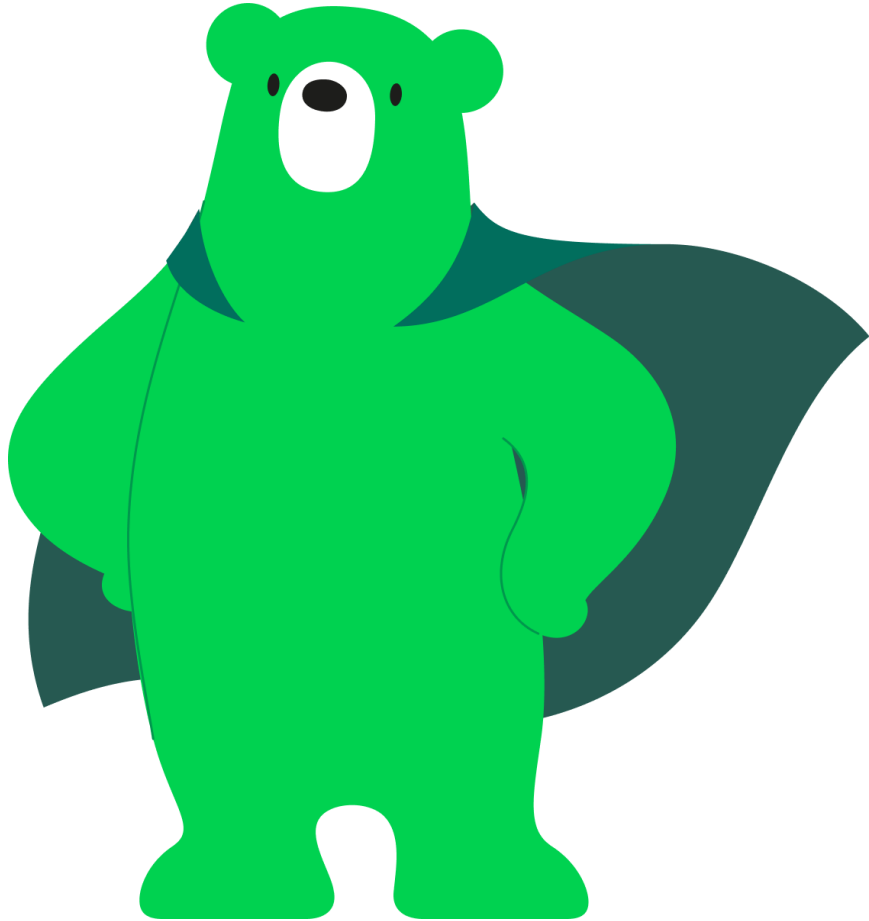
- В идеале график составляется и доводится до сведения аналитиков за месяц до начала работы по этому графику
- График всегда покрывает 24/7. Разрывов между сменами аналитиков быть не должно.

Советы от Мидори Кума



- В идеале график составляется и доводится до сведения аналитиков за месяц до начала работы по этому графику
- График всегда покрывает 24/7. Разрывов между сменами аналитиков быть не должно.
- Конец работы одного аналитика и начало работы второго должны пересекаться как минимум в пол часа. Делается это для комфортной передачи смены (передать незавершенные дела, интересные случаи и т.д.)

Советы от Мидори Кума



- В идеале график составляется и доводится до сведения аналитиков за месяц до начала работы по этому графику
- График всегда покрывает 24/7. Разрывов между сменами аналитиков быть не должно.
- Конец работы одного аналитика и начало работы второго должны пересекаться как минимум в пол часа. Делается это для комфортной передачи смены (передать незавершенные дела, интересные случаи и т.д.)
- При составлении графика стоит избегать переработок у сотрудников. Отделом HR допускается возможность/вариант, когда количество рабочих часов у сотрудников меньше положенного рабочего времени в месяц.

Советы от Мидори Кума



- График должен составляться справедливо. У всех сотрудников (или у большинства) должно быть одинаковое количество разных видов смен и выходных.

Советы от Мидори Кума



- График должен составляться справедливо. У всех сотрудников (или у большинства) должно быть одинаковое количество разных видов смен и выходных.
- Не допускается любой из вариантов, когда сотрудник работает две смены подряд без отдыха.

Советы от Мидори Кума



- График должен составляться справедливо. У всех сотрудников (или у большинства) должно быть одинаковое количество разных видов смен и выходных.
- Не допускается любой из вариантов, когда сотрудник работает две смены подряд без отдыха.
- Требуется всегда иметь "запасных игроков" на случай болезни или отпуска дежурного аналитика. Также требуется вести график подмен, чтобы они были справедливыми



- График должен составляться справедливо. У всех сотрудников (или у большинства) должно быть одинаковое количество разных видов смен и выходных.
- Не допускается любой из вариантов, когда сотрудник работает две смены подряд без отдыха.
- Требуется всегда иметь "запасных игроков" на случай болезни или отпуска дежурного аналитика. Также требуется вести график подмен, чтобы они были справедливыми
- После пятидневной рабочей недели у аналитика обязательно должно быть не меньше двух выходных подряд

Советы от Мидори Кума



- График должен составляться справедливо. У всех сотрудников (или у большинства) должно быть одинаковое количество разных видов смен и выходных.
- Не допускается любой из вариантов, когда сотрудник работает две смены подряд без отдыха.
- Требуется всегда иметь "запасных игроков" на случай болезни или отпуска дежурного аналитика. Также требуется вести график подмен, чтобы они были справедливыми
- После пятидневной рабочей недели у аналитика обязательно должно быть не меньше двух выходных подряд
- Не допускается вариант работы больше пяти дней подряд

Советы от Мидори Кума

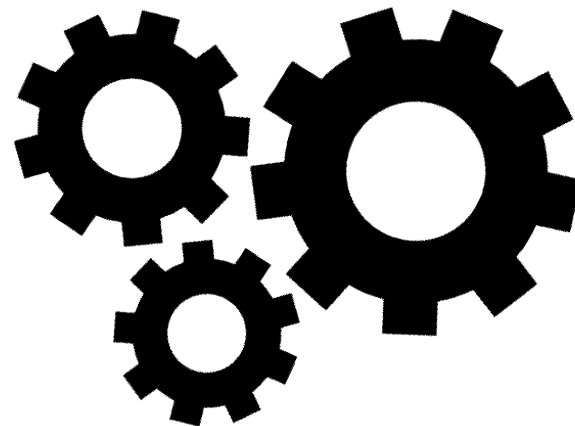


- График должен составляться справедливо. У всех сотрудников (или у большинства) должно быть одинаковое количество разных видов смен и выходных.
- Не допускается любой из вариантов, когда сотрудник работает две смены подряд без отдыха.
- Требуется всегда иметь "запасных игроков" на случай болезни или отпуска дежурного аналитика. Также требуется вести график подмен, чтобы они были справедливыми
- После пятидневной рабочей недели у аналитика обязательно должно быть не меньше двух выходных подряд
- Не допускается вариант работы больше пяти дней подряд
- Соблюдаем трудовое законодательство

Дополнительная информация

ГРАФИК ПОДМЕН

Sum	Analyst	1st iteration	2nd iteration	3rd iteration	4th iteration
18	Analyst 1	10	3	5	Fourth
20	Analyst 2	5	10	5	Fifth
11	Analyst 3	2	4	5	First
16	Analyst 4	5	5	6	Second
17	Analyst 5	3	5	9	Third
21	Analyst 6	1	10	10	Last



Дополнительная информация

ГРАФИК VSL

October	1	2	3	4	5	6	7
	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
Analyst 1	x	Recheck + OPS	TH + OPS	TH + OPS	FLTR+OPS	Recheck + OPS	x
Analyst 2	x	Recheck (EN) + OPS	FLTR+OPS	TH + OPS	TH + OPS	Recheck (EN) + OPS	x
Analyst 3	x	FLTR+OPS	OPS	Recheck + OPS	TH + OPS	TH + OPS	x
Analyst 4	x	TH + OPS	TH + OPS	Recheck + OPS	OPS	FLTR+OPS	x

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	2	Sun	Mon
x	Recheck + OPS	TH + OPS	TH + OPS	OPS	Recheck + OPS	x	Analyst 1	x	Recheck + OPS
x	Recheck (EN) + OPS	OPS	TH + OPS	TH + OPS	Recheck (EN) + OPS	x	Analyst 2	x	Recheck (EN) + OPS
x	OPS	OPS	Recheck + OPS	TH + OPS	TH + OPS	x	Analyst 3	OPS	TH + OPS

Дополнительная информация

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СПРАВЕДЛИВЫЕ СМЕНЫ ИЗ НЕЧЁТНОГО КОЛИЧЕСТВА АНАЛИТИКОВ

о	2вт	2вт	2вт	2вт	о	1вс	1вс	1вс	1вс	о	2вс	2вс
1вт (БР)	1вт	1вт	1вт	о	2вт	2вт	2вт	2вт	о	1вс	1вс	1вс
1вс (ЖС)	1вс	о	2вс	2вс	2вс	2вс	о	1вт	1вт	1вт	о	о
2вт (ВЭ)	о	1вс	1вс	1вс	1вс	о	2вс	2вс	2вс	2вс	о	1вт
2вс (СГ)	2вс	2вс	о	1вт	1вт	1вт	1вт	о	2вт	2вт	2вт	2вт



Дополнительная информация

НЮАНСЫ WORLD WIDE

Праздничные дни

Ограничения в работе

Основные положения трудового законодательства другой страны

		fri	sat	sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	mon	tue	wed	thu	fri	sat	sun	mon	tue	wed	thu	fri	
№	Full name	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	Analyst 1	1	wknd	wknd	1	1	1	1	1	wknd	wknd	2	2	2	2	2	wknd	wknd	wknd	3	3	3	3	
2	Analyst 2	2	wknd	wknd	2	2	2	2	2	wknd	wknd	wknd	3	3	3	3	wknd	wknd	wknd	4	4	4	4	4
3	Analyst 3	3	wknd	wknd	wknd	3	3	3	3	wknd	wknd	4	4	4	4	4	wknd	wknd	wknd	1	1	1	1	1
4	Analyst 4	4	wknd	wknd	wknd	4	4	4	4	wknd	wknd	1	1	1	1	1	wknd	wknd	wknd	2	2	2	2	2
5	Analyst 5	wknd	1	1	1	1	1	wknd	wknd	2	2	2	2	2	wknd	wknd	3	3	3	3	3	wknd	wknd	wknd
6	Analyst 6	wknd	2	2	2	2	2	wknd	wknd	3	3	3	3	wknd	wknd	4	4	4	4	4	4	wknd	wknd	wknd
7	Analyst 7	wknd	3	3	3	3	wknd	wknd	wknd	4	4	4	4	4	wknd	wknd	1	1	1	1	1	wknd	wknd	wknd
8	Analyst 8	wknd	4	4	4	4	4	wknd	wknd	1	1	1	1	1	wknd	wknd	2	2	2	2	2	wknd	wknd	wknd
		start of shift			end of shift				shift duration				break for rest and meals during the shift											
1-	first shift	7:00			15:30				8 hours				30 minutes											
2-	second shift	15:00			23:30				8 hours				30 minutes											
3-	third shift	23:00			7:30				8 hours				30 minutes											
4-	fourth shift	8:00:00-9:00:00			16:30:00-17:30:00				8 hours				30 minutes											

К чему мы стремимся



- 1 Автоматизация
- 2 Улучшение процессов передачи смен
- 3 Подготовленные процессы эскалации
- 4 Обратная связь от аналитиков
- 5 Проверка показателей и выявление

«выгорающих» сотрудников

Спасибо!



KASPERSKY
Ленинградское ш., 39а
стр3, Москва, 123060