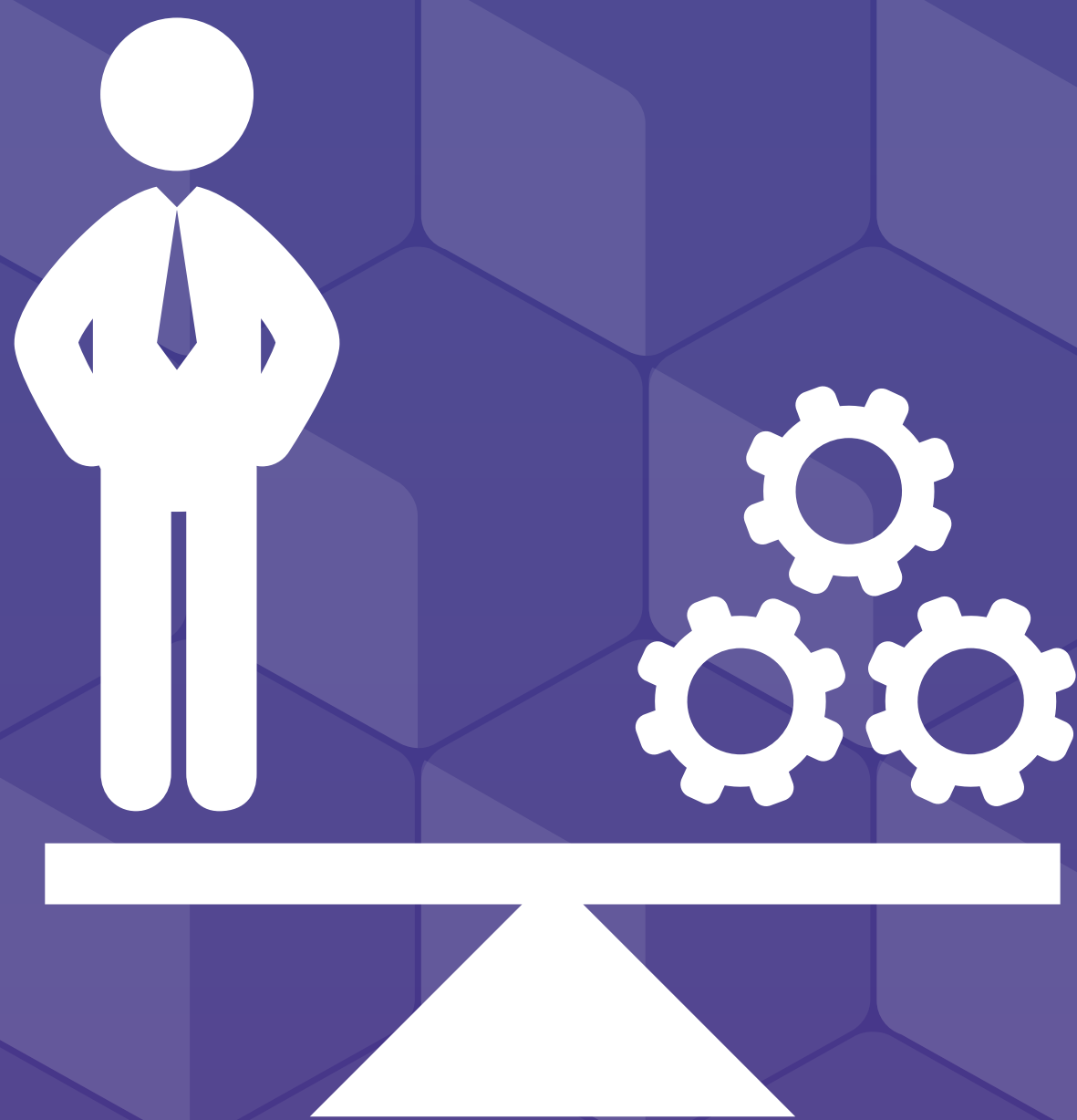




Jak wybrać platformę do zarządzania procesami HR

poradnik dla menedżerów HR

Jak podaje badanie Instytutu Badań Rynkowych i Strategicznych Homo Homini, **zaledwie 23% HR-owców deklaruje, że na zadania strategiczne poświęca więcej czasu niż na administrację.** Nie ma wątpliwości, że zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji to złożone i pracochłonne działania. Jednak można je w znaczym stopniu uprościć, wybierając rozwiązanie informatyczne, które pozwoli zautomatyzować wszystkie żmudne, a zarazem niezbędne czynności operacyjne w dziale HR.

Wybór narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi, a także rzetelnego partnera, który przeprowadzi firmę przez ten proces, to ważna decyzja dla każdej organizacji. Od decydentów zależy czy chcą płacić za niewiedzę o pracownikach, ryzyko błędnych decyzji i ich kosztowne konsekwencje, czy za system typu HRM, który dostarczy informacje o dostępnych zasobach ludzkich, ich potencjale oraz osiąganiu celów biznesowych. Dlatego odpowiednio dobrane rozwiązanie to w dzisiejszych czasach nie tylko udogodnienie, ale konieczność.

Niniejszy poradnik został przygotowany **z myślą o osobach kierujących działami HR, które poszukują narzędzia IT wspierającego jednocześnie procesy HR oraz osiąganie celów biznesowych.**

Z tego poradnika dowiesz się:

- **Jakie są rodzaje narzędzi do zarządzania HR,**
 - **W jakich działaniach oprogramowanie HR może pomóc firmie,**
 - **Dlaczego warto zainwestować w platformę HRM,**
 - **Jak krok po kroku wybrać właściwą platformę HRM.**
-

W niniejszej publikacji dzielimy się naszym wieloletnim doświadczeniem we wdrażaniu rozwiązań IT w działach HR lokalnych i globalnych organizacji. Jesteśmy przekonani, że wykorzystanie nowoczesnego narzędzia do zarządzania procesami HR **pozwoli zwiększyć efektywność operacyjną oraz wzmocnić strategiczną rolę działu HR** również w Twojej firmie.

Jakie są platformy do zarządzania procesami HR

Istnieją różne rozwiązania, które wspierają firmy w zakresie:



Human Resource Management
zarządzania zasobami ludzkimi



Human Capital Management
zarządzania kapitałem ludzkim



Enterprise Incentive Management
zarządzania motywacją w przedsiębiorstwie



Human Resources Information Management
zarządzania informacjami o zasobach ludzkich

Chociaż powyższe terminy brzmią podobnie, systemy HR różnią się między sobą w wielu aspektach. Niektóre z nich specjalizują się tylko w jednym wybranym zakresie, inne oferują bardziej komplementarne rozwiązania. Jedne narzędzia IT pomagają w prostych administracyjnych sprawach, np. utrzymanie kartotek pracowników. Inne pomagają w bardziej strategicznych działaniach, takich jak pozyskiwanie talentów, czy zarządzanie potencjałem pracowników. Systemy te pozwalają rozwijać kompetencje pracowników, a także wspomagają podejmowanie kluczowych decyzji związanych ze strategią firmy.

Rozwiązania IT wspierające działania HR można rozróżnić z uwagi na obsługiwany zakres:

twardy
HR

kartoteki pracowników
kalkulacja płac
rozliczenie delegacji
podróże służbowe
etc.

miękki
HR

rekrutacja
szkolenia
oceny okresowe
ścieżki kariery
etc.

”

Obecnie 44% firm pracuje na specjalistycznych narzędziach dedykowanych poszczególnym procesom ZZL, a 26% firm korzysta z rozbudowanych, kompleksowych systemów ZZL na bazie platform webowych - raport Trendy HR 2016.

W jakich działaniach oprogramowanie HR może pomóc firmie

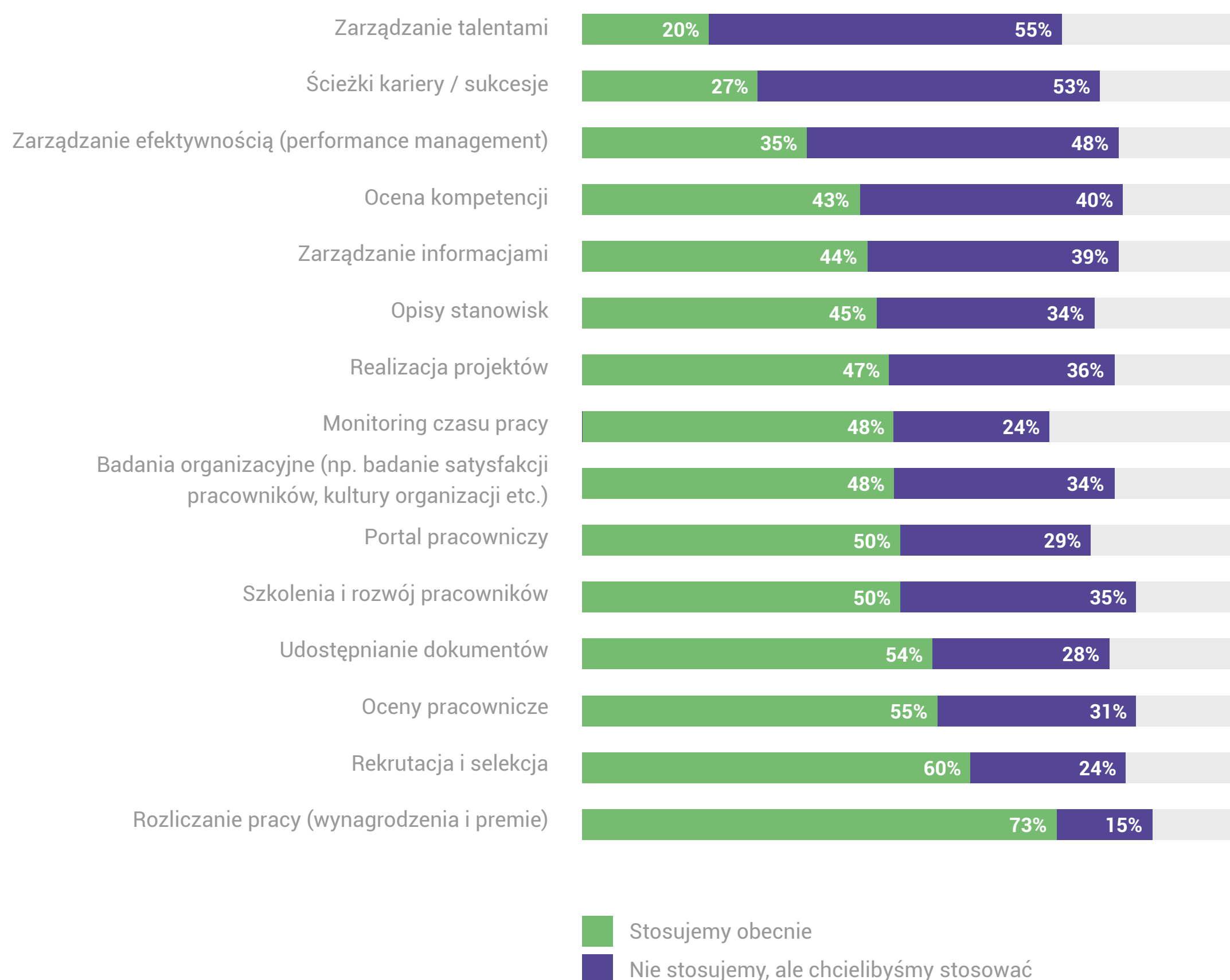
Jeśli Twoja firma jest jak większość rozwijających się organizacji, masz wiele potrzeb ale ograniczone możliwości. Od czego zatem zacząć? Rekomendujemy rozpoczęcie od wybrania platformy do miękkiego HR, aby poprawić efektywność pracowników i przyspieszyć rozwój biznesu. Dzięki odpowiednim narzędziom IT, Twoja organizacja będzie mogła prowadzić rekrutację i selekcję kandydatów, rozwijać potencjał i zarządzać kompetencjami pracowników, monitorować realizację celów biznesowych - wszystko w sprawny, efektywny i spójny sposób. To znaczy, że Twój zespół HR będzie mógł wspierać większą liczbę pracowników bez tracenia czasu na papierkową pracę, wpisywanie danych oraz poprawianie błędów.

”

Jak pokazują badania, pracownicy HR wskazują na trzy elementy, które poprawiłyby sprawność funkcjonowania ich działów i zmniejszyły problem z biurokracją, tj. zmiany organizacyjne, podniesienie kompetencji pracowników oraz system integrujący procesy i dane.

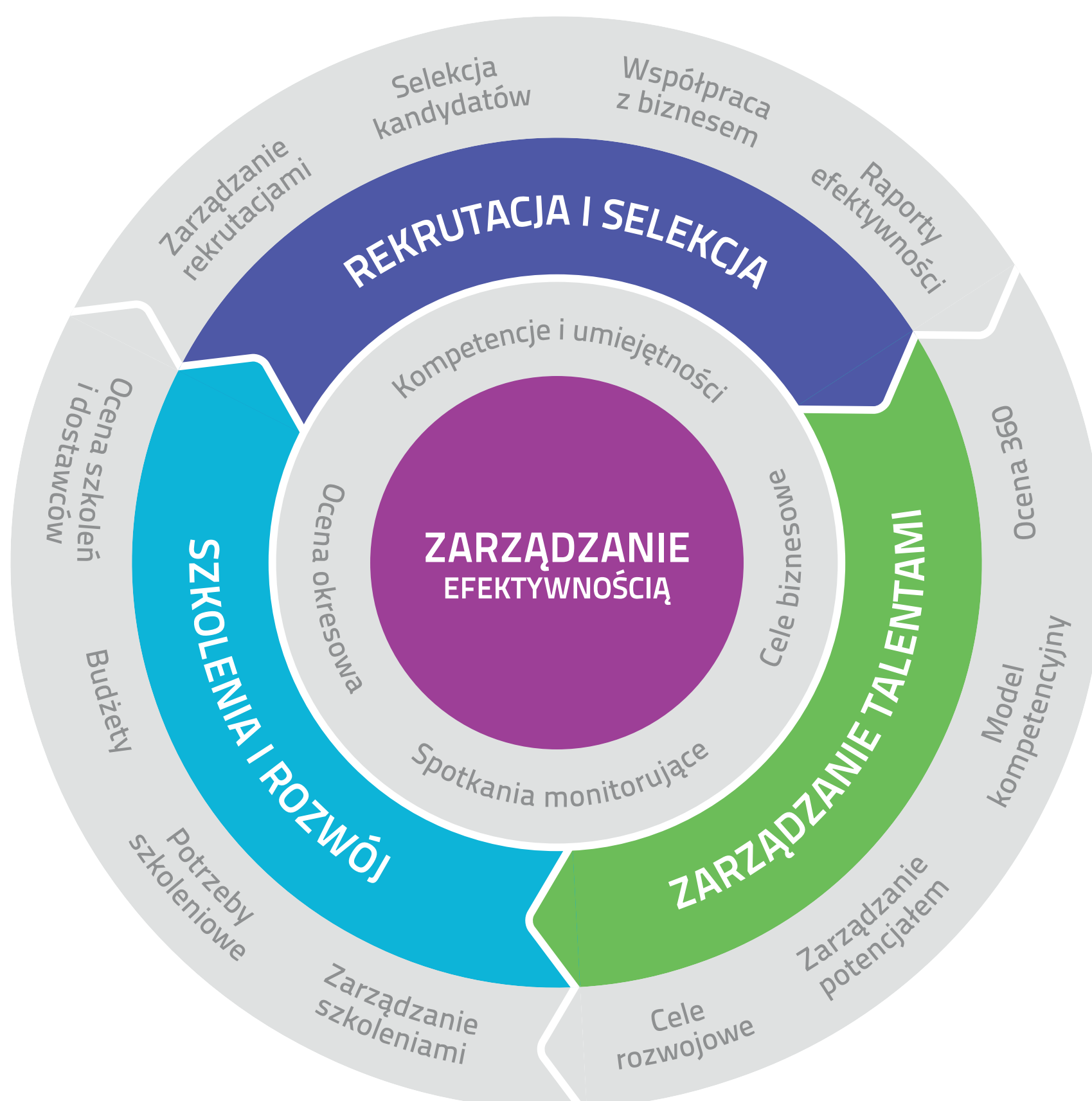
Kiedy wdrożysz platformę HR, skupisz się na najważniejszych sprawach o strategicznym znaczeniu. Dla jednych jest to rekrutacja i pozyskiwanie talentów. Dla innych to efektywność, do której dążą rozwijając ludzi. Dla jeszcze innych jest to zaangażowanie, które wykorzystuje kulturę organizacyjną do wzrostu. Bez względu na to, na którym obszarze chcesz się skupić, zobacz, jakie funkcjonalności i atrybuty platform HR mogą wesprzeć Twoją firmę.

W jakim zakresie firmy stosują lub chciałyby stosować informatyczne narzędzia HRMS, czyli systemy służące do zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.



wg badania Trendy HR 2016 zrealizowanego przez Millward Brown S.A. na zlecenie Studio Wiedzy Sp. z o.o.

Strategiczne obszary HR wspierane przez system IT na przykładzie platformy elevato



ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ

Wspieraj pracowników i organizację w realizacji celów biznesowych. Monitoruj i oceniaj kompetencje oraz efektywność działań. Wprowadź kulturę udzielania informacji zwrotnej.

REKRUTACJA I SELEKCJA

Zarządzaj projektami rekrutacyjnymi i CV w jednym miejscu. Usprawnij proces selekcji i zatrudniaj właściwych kandydatów dzięki współpracy z biznesem. Optymalizuj działania w oparciu o zaawansowane raporty.

SZKOLENIA I ROZWÓJ

Zarządzaj szkoleniami i działaniami rozwojowymi w oparciu o rzeczywiste potrzeby organizacji i pracowników. Monitoruj wydatki i mierz rzeczywisty zwrot z inwestycji w szkolenia.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Diagnostuj i identyfikuj potencjał zasobów ludzkich w organizacji. Planuj rozwój pracowników w oparciu o efektywności model kompetencji. Monitoruj działania rozwojowe i mierz ich skuteczność.

Dlaczego warto zainwestować w platformę HRM

Zarówno globalne organizacje, jak i lokalne przedsiębiorstwa coraz chętniej inwestują w nowoczesne technologie informatyczne usprawniające kluczowe procesy w firmie, w tym dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednio dobrane rozwiązanie IT pozwala zarządzać kluczowymi procesami, wspiera realizację celów biznesowych organizacji, ułatwia zarządzanie potencjałem pracowników, usprawniając jednocześnie pracę działów HR.



Automatyzacja kluczowych procesów HR może zwolnić od 25 do 50% czasu pracowników działu HR.

Firmy korzystające z oprogramowania HR skutecznie zarządzają talentami, sprawnie przeprowadzają proces rekrutacji i ocen pracowniczych, czy też planują ścieżki kariery. Kompleksowa obsługa całego cyklu życia pracownika w jednej platformie pozwala na stworzenie pełnego obrazu, zarówno określonych ludzi, jak również całej organizacji. Należy zwrócić uwagę, że nowoczesne narzędzia HR umożliwiają automatyczną analizę zebranych danych w postaci różnego rodzaju raportów i zestawień dostępnych dla zainteresowanych osób: pracowników HR, menedżerów i pracowników. Posiadając wszystkie istotne dane w jednym miejscu, można prowadzić zaawansowaną analitykę poszczególnych procesów HR w firmie oraz monitorować kluczowe wskaźniki efektywności, rozwijając jednocześnie ludzi i biznes.

Raport Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential, przygotowany przez firmę Capgemini Consulting, podkreśla jak istotne jest, aby systemy HR mogły wspierać wszelkie inicjatywy z zakresu zasobów ludzkich pochodzące z różnych działów oraz lokalizacji. Biorąc pod uwagę coraz większy nacisk na zarządzanie kompetencjami oraz prowadzenie jednolitej i spójnej polityki personalnej firmy, koniecznym jest właściwie dobranie narzędzia informatycznego do potrzeb danej organizacji. Odpowiedni system stanowi bowiem olbrzymie i niezbędne usprawnienie w pracy managerów, działów HR, jak i samych pracowników.

Do podstawowych korzyści z wdrożenia systemu HRM zaliczyć należy:

- ujednolicenie procesów HR w firmie,
- zautomatyzowanie czasochłonnych zadań operacyjnych,
- centralizacja danych o pracownikach,
- kompleksowe zarządzanie zasobami ludzkimi,
- ułatwiona identyfikacja i zarządzanie talentami,
- podniesienie efektywności pracy pracowników,
- wsparcie menedżerów i rozwoju biznesu,
- zmniejszenie kosztów pozyskiwania oraz rozwijania pracowników,
- wzrost zaangażowania pracowników.

Jak wybrać właściwą platformę HRM

1

Ustal, czy Twoja firma potrzebuje platformy HR.

Aby to zrobić, odpowiedz na poniższe pytania:

Czy Twoja firma nie jest za mała, żeby mieć własny system?

Większość firm decyduje się na zakup platformy HR wraz z rozwojem organizacji. Najczęściej są to firmy, które zatrudniają powyżej 50 pracowników i muszą wprowadzić procesy usprawniające zarządzanie kapitałem ludzkim. To moment, kiedy dział HR ma dosyć pracy na formularzach kalkulacyjnych i potrzebuje bardziej efektywnego narzędzia.

Czy Twoją firmę stać na system HR?

Większość rozwijających się firm odnotowuje zwrot z inwestycji w oprogramowanie HR w ciągu 2-5 miesięcy. Jak? Oszczędzają czas i pieniądze, ale co ważne, zyskują narzędzie, które pomaga im organizować, zarządzać i mierzyć najważniejszą wartość - ludzi. Od decydentów zależy czy chcą płacić za niewiedzę o pracownikach, ryzyko błędnych decyzji i ich kosztowne konsekwencje, czy za system typu HRM, który dostarczy informacje o dostępnych zasobach ludzkich, ich potencjale oraz osiąganiu celów biznesowych.

Czy Twoja firma korzysta już z różnych rozwiązań IT do zarządzania HR?

Kiedy firmy rosną, chcą przyspieszyć niektóre procesy, które do tej pory obsługiwane były ręcznie. Zazwyczaj większość firm zaczyna od wdrożenia rozwiązań usprawniających pozyskiwanie pracowników, dodając kolejno następne narzędzia do zarządzania potencjałem pracowników i efektywnością firmy. Zastąpienie rozproszonych narzędzi kompleksową platformą pomaga ujednolicić, zoptymalizować i ustandaryzować najważniejsze procesy HR w firmie.

2

Ustal gotowość Twojej firmy do wdrożenia systemu HR.

Aby to zrobić, rozważ następujące kwestie:

Wielkość firmy

Zatrudniasz co najmniej 50 pracowników? Jeśli tak, to najwyższa pora wdrożyć w firmie system IT wspierający procesy HR. Jeśli nie, zwrot z inwestycji może potrwać nieco dłużej.

Liczba osób w dziale HR

Czy w Twojej firmie jest dział HR? Jeśli tak, powinien dysponować odpowiednimi narzędziami, aby skutecznie realizować strategię HR organizacji. Jeśli nie, Twoja firma i tak skorzysta, mając profesjonalne rozwiązanie do zarządzania potencjałem pracowników oraz osiągnięcia celów biznesowych firmy.

Gotowość technologiczna

Czy większość pracowników czuje się komfortowo korzystając z technologii? Jeśli tak, z pewnością docenią firmową platformę HR. Jeśli nie, oprogramowanie HR nadal może być znaczną pomocą dla osób zajmujących się HR, które sprawują wiele funkcji jednocześnie.

Budżet

Czy zarząd jest skłonny zainwestować w oprogramowanie, które pomoże zwiększyć produktywność pracowników? Jeśli tak, Twoja firma jest gotowa na kompleksowe rozwiązanie IT. Jeśli nie, przygotuj odpowiednie argumenty dla zarządu, pokazujące studium przypadku firmy, która skorzystała na wdrożeniu systemu HR.

3

Wyznacz cel wdrożenia rozwiązania IT w dziale HR

Rozważając wdrożenie systemu informatycznego, odpowiedz na pytanie:

Jakie efekty biznesowe firma chce osiągnąć w wyniku wdrożenia?

Określ, czy potrzebne i możliwe jest wdrożenie rozwiązania kompleksowo wspierającego wszystkie obszary miękkiego HR, czy jedynie narzędzia usprawniające wybrane procesy. Zastanów się również, od usprawnienia których obszarów HR chcesz zacząć, bo są najważniejsze lub najpilniejsze. Przyjrzyj się swojej pracy i wszystkim procesom, aby lepiej zrozumieć potrzeby organizacji.

Wyznaczając cele, warto kierować się zasadą S.M.A.R.T

S pecific	skonkretyzowany
M easurable	mierzalny
A chievable	osiągalny
R ealistic	realny
T ime-bound	określony w czasie



Pamiętaj, aby ustalony cel spisać w formalnym dokumencie i systematycznie monitorować jego realizację.

4

Zaplanuj zmianę w organizacji.

Aby to zrobić, zastanów się:

- Kto będzie zaangażowany we wdrożenie platformy HR?
- Na czyją pracę wdrożenie platformy będzie miało wpływ?
- Jakie procesy chcesz zintegrować?
- Jak będziesz testować nowy system?
- Ile czasu zajmie wdrożenie nowego narzędzia?
- Jakie wskaźniki zdefiniują sukces wdrożenia?
- Kiedy ocenisz efektywność wdrożenia?
- Jak poinformujesz i zaangażujesz pracowników do korzystania z platformy?

Kluczem do sukcesu sprawnego wdrożenia narzędzia HR jest odpowiednie przygotowanie. Dlatego przed przystąpieniem do wdrożenia, należy zaplanować pracę i przewidzieć potrzebne zasoby - ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, ale też czasowe. Warto pamiętać, że stworzenie harmonogramu działań może zabezpieczyć przed ewentualnymi opóźnieniami i dalszymi komplikacjami.



Pamiętaj, że wdrożenie oprogramowania HR wpływa nie tylko na pracę działu HR, ale również na pozostałe departamenty organizacji. Zadbaj, aby odpowiednio przygotować się do zmiany, nie zapominając o pozostałych zainteresowanych.

5

Określ budżet projektu i potwierdź możliwość jego realizacji w firmie.

Aby to zrobić, sprawdź koszt inwestycji.

Istnieje wiele metod wyznaczania budżetu na wdrożenie systemu. Jedną z nich jest rozesłanie do dostawców rozwiązań IT dla HR zapytania o informację (tzw. Request for Information) i zebranie odpowiedzi. To bardzo popularne działanie, dzięki któremu możesz określić wstępny budżet. Kiedy uzyskasz informacje zwrotne, skonsultuj przewidywany budżet z dyrektorem finansowym i osobami decyzyjnymi w organizacji, aby uzyskać potwierdzenie możliwości realizacji projektu.

Dobre praktyki przy ustalaniu budżetu:

Przygotuj dokładną specyfikację - im lepsza specyfikacja wymagań, tym dokładniejsze oszacowanie budżetu;

Zostaw margines na zmianę funkcjonalności - z reguły możliwe są odchylenia od planu średnio o ok. 20%;

Poproś dostawcę o wycenę wariantową (zakres cenowy od – do) przy założeniach:

- minimalna wersja platformy,
- pełny zakres funkcjonalny platformy.



Pamiętaj również o kosztach ukrytych, np. kosztach pracy osób, które będą zaangażowane we wdrożenie systemu. To istotny aspekt, który należy wziąć pod uwagę planując budżet wdrożenia systemu HR.

Ustal kluczowe wymagania.

Aby to zrobić, rozważ istotne kryteria wyboru systemu HRM.

Kompleksowość

Jeśli dążysz do ustrukturyzowania oraz ujednolicenia wypracowanych procesów, wybierz narzędzie, które pozwala kompleksowo zarządzać kluczowymi działaniami HR w jednym miejscu. Pozwoli to zachować określony porządek oraz powtarzalność realizowanych procesów.

Dostępność

Jeśli cenisz wygodę i szybkość działania zwróć uwagę, czy dane narzędzie umożliwia dostęp do wszystkich danych 24 godziny na dobę z dowolnego narzędzia - komputer, tablet czy smartfon. Wgląd do aktualnych informacji pozwoli Ci być zawsze na bieżąco, pracować sprawnie i szybciej podejmować właściwe decyzje.

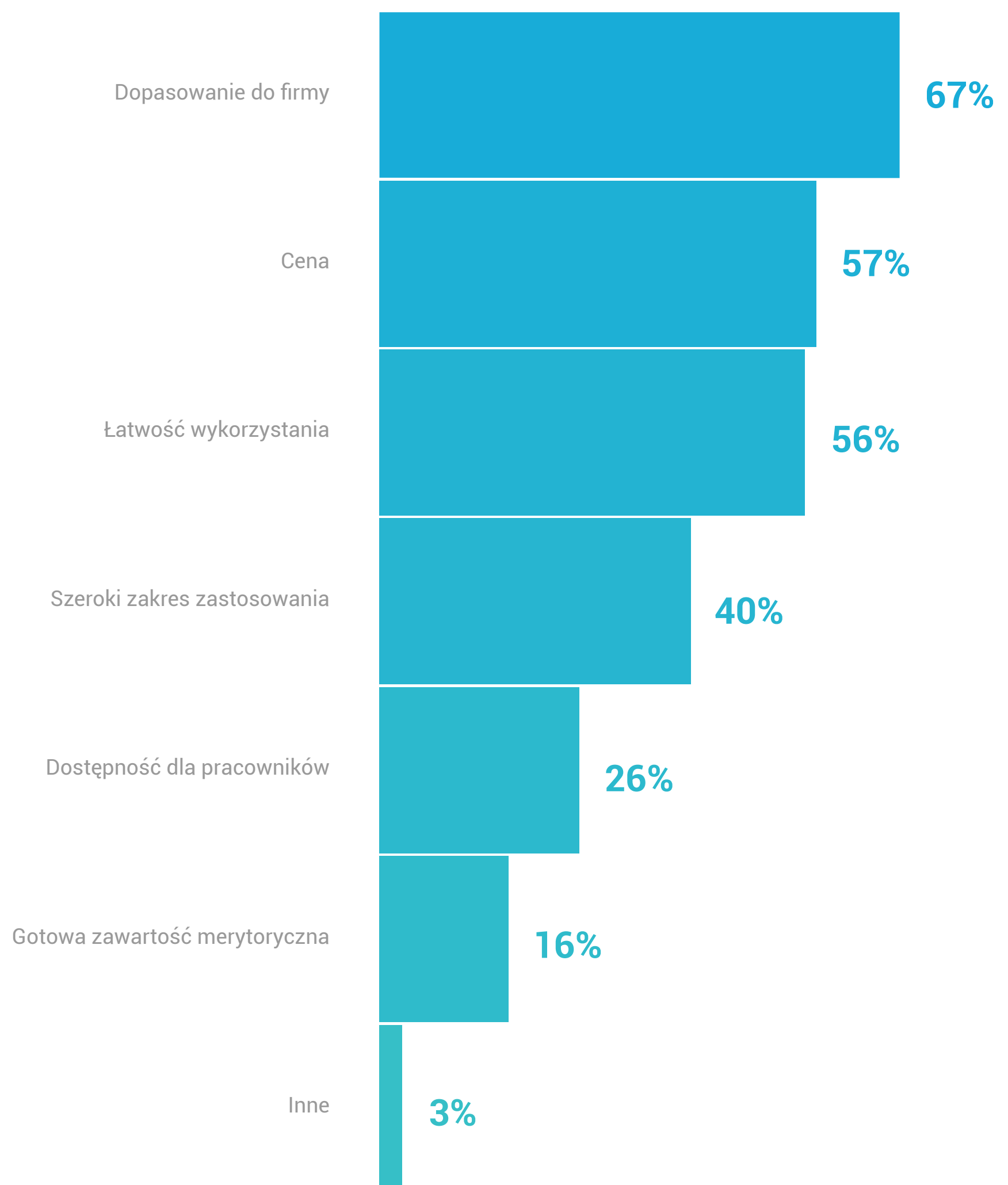
Bezpieczeństwo

Kluczowe dla każdej firmy powinno być wybranie systemu, który spełnia wszystkie wymogi ustawy o ochronie danych osobowych. Wybierając oprogramowanie HR, zwrócić uwagę, czy dostawca wdrożył wymagane przez ustawę procedury bezpieczeństwa danych, a także stosuje zalecane przez ustawę zapisy w regulaminie oraz polityce prywatności.

Aby wybrane narzędzie realnie wspierało zarządzanie wydajnością i rozwojem pracowników, a także pozwalało monitorować kluczowe dla firmy wskaźniki, powinno być dopasowane do potrzeb i oczekiwań pracowników działu HR oraz zgodne z planami biznesowymi całej organizacji. Korzystanie z właściwych narzędzi IT w realizacji procesów HR, prowadzi do ich optymalizacji, automatyzacji i standaryzacji. Ma ono bezpośredni wpływ na zwiększenie efektywności pracowników realizujących działania, lepsze wykorzystanie ich potencjału i przynosi znaczną oszczędność kosztów dla organizacji.

Kluczowe kryteria wyboru

Jak podaje raport Trendy HR 2016, firmy przy wyborze systemu HRMS zwracają uwagę na:



wg badania Trendy HR 2016 zrealizowanego przez Millward Brown S.A. na zlecenie Studio Wiedzy Sp. z o.o.

Ustal, czy Twoja firma potrzebuje rozwiązania SaaS czy dedykowanej platformy.

Aby to zrobić, rozważ następujące warianty:

Platforma chmurowa (SaaS)

z tego rodzaju rozwiązania korzysta obecnie najwięcej firm. Oprogramowanie to jest w pełni hostowane przez dostawcę i jest dostępne wszędzie tam, gdzie jest dostęp do Internetu. Użytkownik korzystający z możliwości chmury nie płaci za licencję, nie musi kupować sprzętu, instalować oprogramowania i administrować nim – ponosi jedynie koszty użytkowania określonej usługi. W SaaS klient korzysta z potrzebnych mu funkcjonalności programów, które są umieszczone na serwerze dostawcy, a udostępniane za pośrednictwem Internetu. Użytkownik ponosi jedynie koszty dostępu do wybranych funkcjonalności (každorazowo lub w formie abonamentu). Istotną zaletą tego rozwiązania jest korzystanie ze stale aktualizowanej i dostępnej wersji narzędzia.

Platforma dedykowana

ta opcja zakłada wybór platformy HR w pełni dostosowanej do potrzeb konkretnej organizacji. Idealnie sprawdza się w przypadku firm, w których prowadzone są liczne i złożone procesy HR na dużej liczbie pracowników.

Porównaj dostawców rozwiązań IT dla HR.

Aby to zrobić, sprawdź rzetelność i referencje dostawców.

Głównym celem tego etapu jest potwierdzenie kryteriów wyboru docelowego rozwiązania. Poza porównaniem poszczególnych parametrów oprogramowania, zwróć uwagę na wsparcie dostawcy w trakcie korzystania z platformy HRM. Niezwykle ważnym aspektem jest podejście producenta do rozwoju oprogramowania, jego wsparcia merytorycznego oraz technicznego, aby mieć pewność, że kupowane rozwiązanie będzie rozwijane, dostosowywane do zmian w otoczeniu, trendów biznesowych, a Ty otrzymasz te zmiany bez konieczności wykonywania długotrwałych i kosztownych aktualizacji.

Kiedy otrzymasz oferty od poszczególnych dostawców, przeanalizuj je i zapoznaj się z warunkami współpracy. Jeśli masz dodatkowe pytania lub wątpliwości, warto spotkać się z konsultantami dostawcy, przetestować system oraz sięgnąć po opinię innych.

Spotkania z dostawcami

Pozwoli dopytać o kluczowe aspekty oprogramowania, rozwiązać wszelkie wątpliwości dotyczące systemu, poznać przedstawicieli dostawcy, a także negocjować warunki ewentualnej współpracy.

Test platformy

Pozwoli zobaczyć, jak wygląda narzędzie od środka, czy spełnia oczekiwania oraz najważniejsze - jak jest wygodne w użyciu.

Opinia klientów dostawcy

Pozwoli dowiedzieć się, jak inni oceniają korzystanie z platformy, jakie mieli ewentualne trudności oraz czy rekomendują współpracę z danym dostawcą.

8 pytań, które warto zadać dostawcy na temat platformy HRM

- Ile czasu zajmuje wdrożenie platformy?
- Czy mogę łatwo zaimportować dane z obecnego systemu?
- Kto i jaki dostęp może mieć do platformy?
- Czy potrzebne jest szkolenie, aby korzystać z platformy?
- Czy platforma jest skalowalna?
- Czy wsparcie techniczne dostępne jest 24h/dobę?
- Czy korzystanie z platformy jest bezpieczne?
- Kto odpowiada za bezpieczeństwo danych przechowywanych na platformie?

Konieczne zwróć także uwagę na doświadczenie dostawcy, jego kompetencje technologiczne oraz merytoryczne, posiadane certyfikaty, wielkość zespołu oraz dotychczas zrealizowane wdrożenia. Sprawdzając te informacje, możesz uniknąć ewentualnych opóźnień i problemów przy realizacji Twojego projektu. Dostawcy z pewnością dysponują dokumentami i opiniami klientów z wcześniejszych wdrożeń. W ten sposób możesz zweryfikować nie tylko jakość i zawartość proponowanego systemu, ale także kompetencje firmy wdrożeniowej.

Sprawdź zatem, ilu klientów w Polsce i na świecie korzysta z danego rozwiązania, i poproś wybrane firmy o referencje. Na podstawie tak uzyskanych informacji możesz zdecydować o wyborze systemu i partnera do jego wdrożenia.

13 pytań, które warto zadać obecnym klientom dostawcy oprogramowania HR

- Czym zajmuje się Twoja firma?
- Ilu pracowników zatrudnia Twoja firma?
- Jakie inne systemy HR rozważałeś?
- Dlaczego wybrałeś ten system?
- Jak łatwy lub jak trudny był proces wdrożenia?
- Czy projekt został zakończony terminowo?
- Ile czasu zajęło Twoim pracownikom nauczenie się korzystania z nowego systemu?
- Jak aktualnie przebiega korzystanie z platformy?
- Czy miałeś większe problemy z systemem od momentu wdrożenia?
- Czy działa w taki sposób, jak oczekiwałeś?
- Czy zdecydowałbyś się jeszcze raz kupić ten sam system?
- Co było najtrudniejsze we współpracy z dostawcą?
- Czy polecilibyś dostawcę i jego oprogramowanie innym?

Podsumowanie

Po przejściu powyższych kroków, jesteś gotowy do podjęcia decyzji o wyborze dostawcy rozwiązania IT wspierającego dział HR. Jeśli solidnie przygotujesz się do znalezienia i wybrania odpowiedniego narzędzia, wyeliminujesz ryzyko zaangażowania się we współpracę z niepewnym dostawcą.

Pamiętaj, aby nie kupować tylko oprogramowania HR, ale znaleźć firmę, która zapewni wsparcie technologiczne oraz będzie dla Ciebie w codziennej pracy partnerem merytorycznym.

Jeśli czytasz ten poradnik, to znaczy, że należysz do wyjątkowego grona menedżerów HR otwartych na zmianę i nowe technologie.

Chętnie pomożemy Ci w wyborze i wdrożeniu platformy HR w pełni dostosowanej do Twojej organizacji.

Skontaktuj się z naszym doradcą, a dowiesz się, dzięki którym rozwiązaniom IT dział HR i Twoja firma skorzystają najbardziej.

napisz do nas:

doradca@elevatosoftware.com



elevato

Więcej informacji na:

www.elevatosoftware.com

