

25 февраля 2009 года в конференц-зале Открытой школы бизнеса (OBS) состоялось очередное заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей».

Тема заседания

Организационные изменения в условиях кризиса: взгляд HR-а.

Спикеры:



Борис Федоров, ректор Открытой Школы Бизнеса (OBS) с выступлением на тему *«Организационные изменения в компании в условиях кризиса»*.



Сергей Аристов, директор по персоналу группы компаний «Евросиб» с выступлением на тему *«Приоритеты в управлении персоналом при реализации организационных изменений в компании»*.



Вел заседание Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей» Валерий Куприн. От имени Открытой Школы Бизнеса участников приветствовал Сергей Федоров, исполнительный директор.

Это заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей» было посвящено теме организационных изменений в условиях кризиса и роли управления персоналом в их внедрении. С началом мирового экономического кризиса перед многими российскими компаниями встал вопрос об адаптации к сложившейся ситуации. Повышение эффективности работы компании и производительности персонала стало вопросом выживания в нынешних непростых условиях: многие организации просто не могут позволить себе работать по-старому и вынуждены меняться. Проведение внутренних изменений никогда не бывает легким и безболезненным, но сейчас это усугубляется ситуацией на рынке. И это только повышает значение работы с персоналом во время организационных изменений, ведь именно сотрудники могут или убыстрить, или затормозить внедрение нововведений.

Борис Федоров начал заседание с рассмотрения самого понятия организационных изменений и управления ими. Во второй половине заседания **Сергей Аристов** рассказал о своем опыте проведения организационных изменений и своем взгляде на роль управления персоналом при внедрении нововведений.

Summary:



Выступление **Бориса Федорова** началось с определения самих понятий «кризис» и «изменение».

Существует множество значений, которых вкладывают в понятие «**кризис**» (от греч. krisis). Это и затруднительное, тяжелое положение, и перелом, переворот, решительная пора переходного состояния, и обусловленное противоречиями капитализма периодически возникающее расстройство экономической жизни, вызываемое перепроизводством товаров и ведущее к сокращению их производства, увеличению безработицы, ухудшению положения трудящихся и к обострению классовой борьбы, и острое затруднение с чем-либо (напр., с производством или сбытом товаров); тяжелое положение. Если подойти к вопросу философски, то для происходящего сейчас наиболее близко значение «суд, исход, поворотный пункт».

Кризисы, затрагивающие организацию, могут происходить на нескольких уровнях:

1. внутри самой организации. - это полностью контролируемая среда, руководство компании может оказать сильное влияние на разрешение подобных кризисов.
2. вне организации в ближайшем окружении. – это частично контролируемая среда, руководство компании может оказывать ограниченное влияние.
3. вне организации в дальнем окружении – это неконтролируемая среда, организация никак не может влиять на факторы подобного порядка. Даже крупные организации, наподобие ОПЕК или ООН могут влиять на эту сферу лишь до определенного



предела.

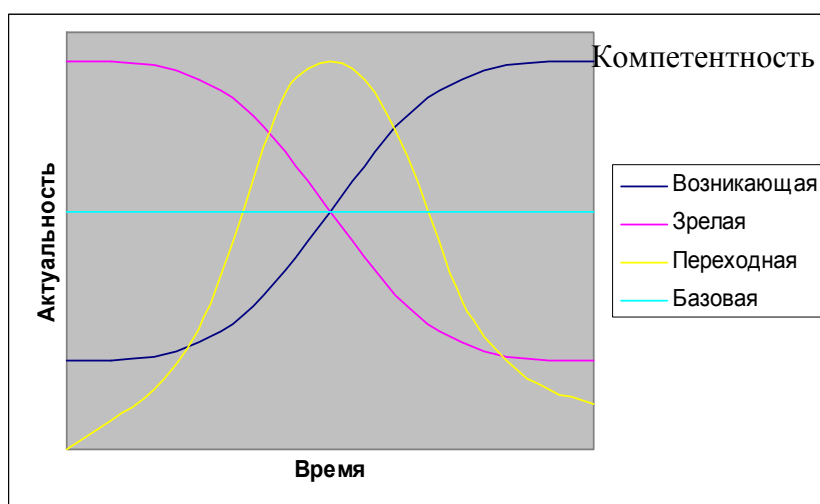
Изменение можно охарактеризовать как переход объекта изменения из одного состояния в другое. Существует 2 вида подобного перехода:

- Неуправляемые;
- Управляемые.

Управление изменением – целенаправленный процесс воздействия на объект изменения с целью его перевода из исходного состояния в желаемое.

Изменение в организации – динамический процесс, который характеризуется скоростью изменений в сознании людей. Пока не произойдет перелома в мыслях, привычках, стереотипах поведения, инновации не приживутся. Поэтому особое значение приобретают отдельные компетенции сотрудников компании и лиц, участвующих в процессе внедрения изменений, которые можно классифицировать следующим образом:

- Базовая компетенция;
- Зрелая компетенция – уже существующая компетенция, соответствующая нуждам исходного состояния. Ее актуальность для компании снижается по мере внедрения инноваций – она устаревает;
- Возникающая



компетенция – компетенция, которая потребуется после проведения изменений. Ее актуальность растет по мере перехода компании в желаемое состояние и достигает своего пика после завершения процесса внедрения;

- Переходная компетенция – компетенция, которая нужна для осуществления изменений. Пик актуальности этих компетенций приходится на момент внедрения изменений. Достаточно часто подобные компетенции в компанию привносят приглашенные для внедрения нововведений консультанты.

Рассматривая тему организационных изменений, можно выделить 2 их вида:

- **Рост** – количественное изменение, изменение размеров.
- **Развитие** – качественное изменение, изменение способностей, компетенций.

Оба вида могут идти как в отдельности, так и одновременно. Ни один из них не требуется для другого, они необязательно противостоят друг другу и могут усиливать друг друга. Недостаток ресурсов в большей степени может ограничить рост, а не развитие, поэтому, когда расширение уже не возможно (рынок прекратил рост,

мешает нехватка денежных средств), компания все еще способна на развитие и качественные изменения.

Для роста необходимы и достаточны условия, связанные с внешней средой. В отличие от этого вида изменений, для успешного развития нужны не только они, но и внутренние ресурсы, а именно мотивы сотрудников.

Для проведения изменений в организации может быть множество предпосылок. Это могут быть внешние факторы (изменение технологий, законодательства, изменение спроса и т.д.), внутренние причины (недостаточная эффективность работы подразделений, новая стратегия компании и т.п.) или личные мотивы (например, пожелания высшего руководства или в компании есть устоявшиеся традиции постоянно внедрять что-то новое).

Изменения также характеризуются и людьми, которые их проводят. Адапторы предпочитают стабильные и структурированные рабочие условия, поэтому этот тип людей стремятся совершенствовать существующую практику. Инноваторы же предпочитают неструктурированные и часто меняющиеся условия работы, склонны к переопределению проблем и условий, в которых они возникли, перепостановке задач, неожиданных решений. В идеале, в компании среди ключевых лиц должны быть представители обоих типов.

Начиная процесс изменений, компания стремится ответить для себя на один из вопросов:

- «Почему?» – реактивная позиция – реакция на угрозы, помогает выяснить причины «почему возникла проблема». Ответ помогает найти основания, подоплеку, а при желании найти ответ на вопрос «кто виноват?».
- «Зачем?» – активная позиция – помогает выяснить цели и намерения, способен поставить под сомнение привычные действия и процедуры. Ответ дает возможность делать только нужные шаги в нужном направлении.

Часто при проведении изменений, особенно, если они вызваны уже существующей проблемой, компания стремится «решить» проблему. Некоторым руководителям свойственно в целом мыслить в ключе «проблем» и, исходя из подобной позиции, ставить задачи. Это зачастую вынуждает постоянно бороться со следствием, а не причиной. Более эффективен подход «зачем?» и «что хотим?».

Также очень значимым фактором при проведении изменений является власть. Так как любая организация - политическая система, для того что бы что-то поменять нужно обладать властью, то есть способностью человека или группы воздействовать на поведение других людей или группы. Власть менеджера никогда не бывает абсолютной, безграничной: она ограничивается той властью, которую он может применить в границах взаимных отношений между коллегами и подчиненными.

Как нам известно из теории менеджмента, можно выделить четыре основных типа власти:

1. власть должности, основывается на внутренней иерархии.

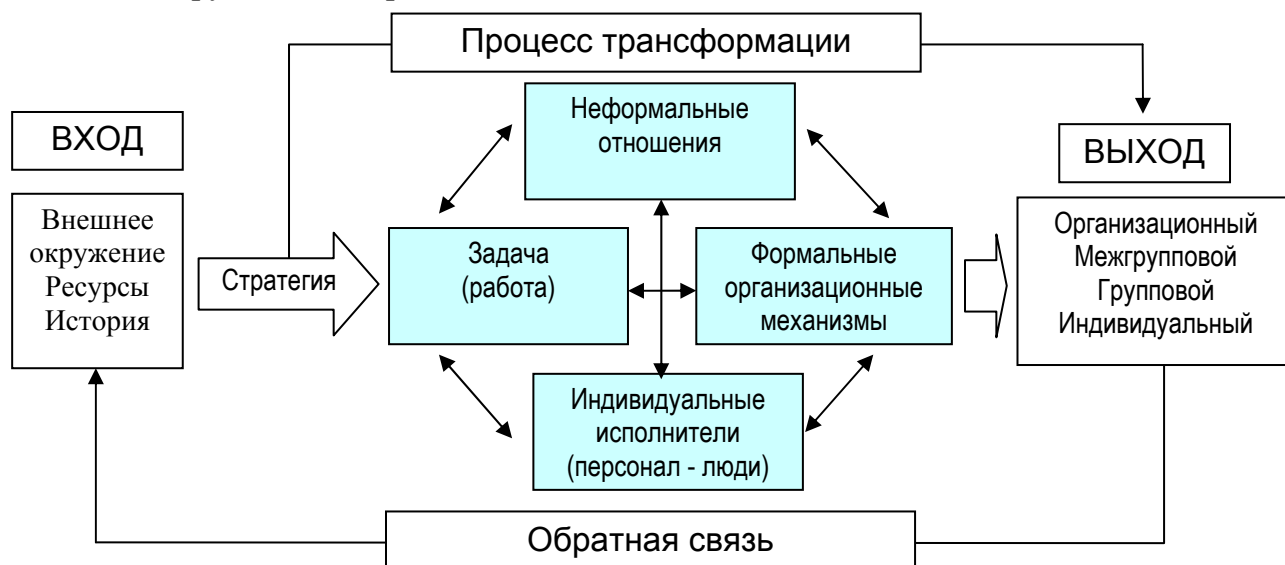
2. власть специалиста зависит от авторитета руководителя как мастера своего дела. По мере карьерного роста эта власть может снижаться: генеральный директор завода по производству станков вряд ли будет знать, как устроены эти станки до последнего болтика – его знания, даже если он начинал из рабочих, со временем устаревают.



3. власть зависимости – когда люди зависят от руководителя и не могут ничего с этим поделать. Достаточно часто, когда значимость власти должности и специалиста снижаются, люди подчиняются именно из-за того, что зависимы. Примером может служить ситуация, когда компания является градообразующим предприятием и единственным работодателем: даже если есть задержки по зарплате, плохие условия труда, люди достаточно долго будут оставаться по той простой причине, что им некуда больше пойти. Но при использовании этого типа власти нужно быть готовым к тому, что со стороны сотрудников к изменениям будет отношение «вы там что-то делаете, а мы посмотрим».

4. власть личности.

Рассматривая процесс изменений в компании, можно построить следующую модель конгруэнтности организационного поведения:



Одна из ключевых задач во время проведения организационных изменений – это работа с сопротивлением персонала. Можно выделить три основных его причины: 1) власть - люди не хотят перераспределения власти, которая последует из-за

нововведений; 2) разрыв компетенций - новая ситуация может потребовать нового профессионального уровня; 3) традиции – привычка работать определенным образом и нежелание перестраиваться.

К *ключевым факторам успеха изменений* можно отнести:

- Создание коалиции. Привлечение людей из заинтересованных групп, обладающих реальной властью, для разработки и формулирования стратегической идеи.
- Старт с хорошей идеей. Никакие затраты времени и усилий не спасут плохо сформулированное стратегическое решение.
- Связь. Четкая связь со всеми людьми причастными к изменению.
- Добиться участия и принятия на себя обязательств. Развивать заинтересованность персонала в течение всего процесса осуществления изменения.
- Обеспеченность ресурсами. Недостаточность времени, денег, людей, навыков и внимания высшего руководства, скорее всего, приведут к неудаче.
- План или стратегия осуществления изменения. Проблемы, которые могут возникнуть, должны быть определены, сформулированы и продуманы адекватные ответные реакции. Не следует излишне полагаться на энтузиазм и оптимизм, при проведении команды, через трудные этапы изменений. Должен соблюдаться баланс между подробной и малой детализацией.

Наиболее часто встречающиеся *трудности* (в порядке убывания значимости):

- Время. Осуществление занимает больше времени, чем предполагалось первоначально.
- Проблемы. Весьма значительные и неожиданно всплывающие во время проведения изменения.
- Координация различных аспектов деятельности при проведении изменения носит механистический характер и не является творческой и созидательной.
- Отвлечение внимания от выполнения запланированного решения на другие кризисы и виды деятельности.
- Отсутствие навыков, необходимых для осуществления изменения.
- Недостаточность переобучения и инструктажа младшего персонала.
- Влияние неконтролируемых факторов внешнего окружения.
- Низкий уровень управления изменением, осуществляемый менеджерами.
- Ключевые задачи и направления деятельности, необходимые для осуществления изменения, были недостаточно детализированы или вообще пропущены при планировании.
- Информационные системы, используемые при проведении изменения были неадекватны.

Успех внедрения нововведений во многом зависит от профессионального уровня людей, которые реализуют организационные изменения. Британский национальный стандарт требований к профессиональному уровню руководителей относит к обязательным компетенциям менеджеров, проводящих изменения (*National Occupational Standards for management and leadership, UK*):

1. Описание окружающей среды, в которой осуществляет деятельность Ваша организация
2. Разработка стратегического бизнес-плана для вашей организации
3. Реализация стратегического бизнес-плана
4. Обеспечение лидерства в зоне Вашей ответственности.
5. Обеспечение лидерства в Вашей организации
6. Инициирование изменений
7. Планирование изменений
8. Осуществление изменений
9. Развитие результативных рабочих взаимоотношений с коллегами и заинтересованными сторонами
10. Обеспечение возможностей для обучения сотрудников
11. Управление сложными проектами
12. Управление бизнес-процессами
13. Улучшение результатов организационной деятельности



Выступление *Сергея Аристова* началось с определения роли управления персоналом в системе управления организацией.

Во-первых, важно уяснить, что управление персоналом – это поддерживающая функция, его задача обеспечить эффективное ведение бизнеса.

Во-вторых, на взгляд господина Аристова служба персонала персоналом не управляет, это функция руководителей подразделений всех уровней. В книге «Менеджер мафии» в разделе «Директор по персоналу» есть такие слова: «...К тому времени, когда твоя организация станет такой большой, что некоторые в ней начнут думать о необходимости директора по персоналу, начальники твоих отделов потеряют соприкосновение со своими сотрудниками, а это опасная ситуация. **Менеджеры должны сами набирать и нанимать своих людей!**».

Вся ответственность за управление подчиненными лежит на руководителе подразделения. Служба персонала только обеспечивает поддержку этого процесса, помогает руководителям подобрать необходимые механизмы.

В-третьих, нет универсальных приемов, «лекарства от всего», которые подойдут всем. Методы должны быть адекватны целому ряду факторов: организационной структуре, корпоративной культуре, ресурсным возможностям организации, этапу развития организации, состоянию внешней и внутренней среды и так далее. То, что работало вчера или у кого-то другого, у нас и сейчас может быть абсолютно бесполезно.

Несколько слов об идеологии управления: в современных условиях можно выбрать идеологию «Борьба с кризисом», или идеологию «Развитие». Глубоко убежден, что первая не только не эффективна, но и вредна. У живой системы, а бизнес – живая система, нет состояния равновесия. Система или развивается, или умирает. Не нужно бороться с кризисом, нужно адаптировать организацию к развитию в этих условиях. Менеджмент должен не бороться с кризисом, а адаптировать организацию, в том числе и процессы управления персоналом, к новым условиям.

Это похоже на ситуацию, когда вы выбираете к какому хирургу пойдете. Вы же не пойдете к тому, кто говорит «Отлично режу, ампутую!», а пойдете к тому, кто говорит «Замечательно лечу». Задача руководителя – оздоровление организации.

Перед началом проведения организационных изменений, нужно первым делом определить *в каком состоянии находится экономика предприятия*. Сейчас типичной является ситуация, когда активы и пассивы компании уменьшаются, а долг растет (в абсолютном или в относительном значении). Экономике предприятий, отраслей и даже стран имеют существенные «кредитные пузыри». Пока они не «лопнут», т.е. не будут определены те места в экономике, где признают убытки, вероятность долгосрочных и даже среднесрочных прогнозов будет низка. Однако краткосрочная ситуация в бизнесе как правило ясна, и именно она ложится в основу первоочередных решений по организационным изменениям.

Вторым важным фактором для решения о необходимых организационных изменениях является понимание того, на каком этапе развития находится организация. Стабильный бизнес, бизнес только вышедший на уровень самокупаемости и бизнес в инвестиционной фазе на этапе Start-Up будут требовать разных управленческих решений, и, соответственно, разных технологических процессов в управлении персоналом.

В зависимости от того, какова истинная угроза, ставшая причиной организационных изменений, можно выделить три стандартных ситуации:

- Угроза прекращения деятельности – когда идет потеря более 40-50% объема бизнеса. Часто это компании, выпускающие моно-продукт в условиях резкого падения спроса и/или цены на их продукцию.

- Сокращение объема сбыта (производства) от 10 до 30%;
- Незначительное влияние кризисных явлений во внешней среде.

До того, как Вы установили истинную угрозу, предпринимать какие-либо действия бесполезно, а иногда и опасно. 90% компаний, сталкиваясь с кризисом, реагируют быстро, но не адекватно. Например, после начала кризиса, ряд компаний приняли так называемые превентивны меры - сокращение численности персонала на 20 - 30%. Такая реакция носит, как правило, характер массовый, а не индивидуальный. Ее можно еще рассматривать и как сигнал от управления компанией – «Наши дела настолько плохи, что без таких вот действий на плаву не удержаться!». При подобных сокращениях очень велик риск, что первыми могут уйти ключевые специалисты, те у кто является «мозгом» компании. Те у кого «нет мозгов» будут сидеть до последнего и их сокращение уже не спасет компанию.

Задача службы управления персоналом в этих условиях – помочь руководству обеспечить адекватный условиям бизнеса количественный и качественный состав персонала.

Для того, чтобы определить оптимальную структуру и величину затрат на персонал необходимо проанализировать цели и задачи бизнеса, уровень и регламентацию бизнес-процессов, культуру управления и традиции компании и ряд других факторов. Приоритеты в управлении затратами на персонал помогают оценить и мотивационные теории (например, Маслоу или Герцберга). Сопоставив все факторы мы можем более обоснованно отвечать на вопросы: «Менять оплату труда или нет?», «Вносить изменения в условия труда или нет?», «Что сокращать в первую очередь при нехватке средств – оплату питания или оплату мобильной связи?» Необходим анализ приоритетов конкретных групп персонала конкретного предприятия.

Всегда среди сотрудников есть элита, костяк и те, с кем компания может безболезненно расстаться и найти замену. Пример, в ритейле или даже в аудиторских компаниях существуют группы персонала с текучестью в 40 и более процентов. И это не является проблемой для компании, поскольку бизнес-процесс, выполняемый этими группами персонала хорошо регламентирован, обучение новых сотрудников малозатратно. Компания изначально готова к их уходу: этим людям дают возможность развиваться, получить некоторый опыт и когда они перерастают свою позицию, они или уходят, или поднимаются на ступеньку выше. В тоже время, удержание ключевых сотрудников является почти всегда приоритетом. Эти особенности всегда подлежат учету при проведении изменений и поэтому одно из главных правил: «Избегать массовых процедур при изменениях, быть максимально гибким и избегать «уровниловки».

До кризиса многие специалисты характеризовали рынок труда как перегретый. Специалистам по подбору персонала знакома ситуация, когда вчерашние выпускники институтов претендовали на оклад 30 и более тысяч рублей при найме на начальные позиции в организациях. Сейчас они уже готовы работать за 20 и за 15 тысяч. Одним из позитивных эффектов кризиса можно стать то, что именно сейчас в компаниях есть шанс привести в соответствие зарплатные ожидания с реальной производительностью труда.

Сейчас, когда кризис заставляет компании наиболее внимательно подойти к вопросам оплаты труда персонала общей рекомендацией, по всей видимости может стать следующая формула: «Снижение доли постоянной части оплаты труда и увеличение переменной доли оплаты труда, завязанной на его результаты».

Часто проблемы с определением «справедливого» размера оплаты труда связаны с проблемой нормирования бизнеса. К сожалению, традиции и методическая база нормирования труда в настоящее время находится не в лучшем состоянии. Как не цинично, но, вероятно, верны расхожие выражения: «Ваша зарплата тем больше, чем меньше зарплата Ваших сотрудников», или «Меньшему числу сотрудников можно платить больше, чтобы они платили меньше большему числу сотрудников». В основе этих выражений заложен прагматизм: оплата труда должна соответствовать его производительности, задача руководителей процессов на каждом уровне организовать труд так, чтобы он позволял использовать менее универсальные, более специализированные (а, следовательно, и более дешевые) трудовые ресурсы. Разумеется, в зависимости от конкретного вида деятельности границы «больше – меньше» существенно изменяются и могут быть различны.

Рассматривая приоритеты затрат на персонал в общем виде можно использовать следующую структуру статей:

1. Фонд оплаты труда (ФОТ)

- 1.1. ФОТ постоянный

- 1.2. ФОТ переменный

в том числе:

- 1.2.1. сдельный ФОТ и премия бизнес-персонала

- 1.2.2. премия административно-управленческого персонала, технического персонала и пр.

- 1.2.3. бонусы ТОП- руководителей

2. Подбор и обучение персонала

3. Социальный пакет

- 3.1. ДМС

- 3.2. Питание

- 3.3. Мобильная связь
- 3.4. Пенсионные программы
- 3.5. Корпоративные кредиты
- 3.6. Прочее.

Очевидно, что если наступает ситуация, в которой необходимо принимать решение о снижении затрат на персонал, то в первую очередь жертвуют бюджетами на обучение, подбор и социальным пакетом. Постоянные оклады (1.1.) и премии бизнес-персонала (например, менеджеров по продажам) (1.2.1) нужно пересматривать в самую последнюю очередь. Вопрос о бонусах руководителям зависит от их конкретной роли в компании, впрочем, и от размеров бонусов. Рассматривая вопрос сокращения премий административно-управленческому персоналу нужно помнить, что это – «мозги» организации. В отношении этой категории определить достаточный уровень оплаты труда – важный инструмент управления. Это настоящее искусство – снизить оплату той части административно-управленческого персонала, которая просто «просиживает» рабочее время, и повысить ее тем аналитикам и проектантам, на ком держится работа организации. Достаточно часто численность сотрудников этой категории превышает реальные потребности организации: офис прирастает сам по себе по мере развития компании. Универсальной формулы по расчету их численности нет. В одной из западных бизнес-школ, где я был на обучении, нам рекомендовали универсальную формулу: каждые 3 – 5 лет на 20% сокращать численность административно-управленческих работников. Бюрократия воспроизводит сама себя, поэтому постепенно их численность начнет снова расти. Как говорят в этой «шутке есть лишь доля шутки».

Вопрос из зала (Ольга Щипцова): Является ли, на ваш взгляд, целесообразным введение премий для топов и ключевых специалистов в период кризиса?

Сергей Аристов: Да. Однако только под четко сформулированные и измеримые задачи. Поскольку подобная премия – эта та самая вожаделенная «морковка» в конце пути для тех, кто дойдет до этого конца. Компания держится на ключевых сотрудниках. На мой взгляд, любая индивидуализация – это всегда в плюс, особенно в кризис. И выплату премий должен контролировать непосредственно руководитель подразделения.

Возвращаясь к вопросу приоритетов в управлении персоналом во время организационных изменений, исходя из реальных условий, можно выделить следующие приоритеты в деятельности руководителей:

1. Управление результативностью;
2. Внутрикорпоративные бизнес-коммуникации;

3. Развитие;
4. Мониторинг ситуации и персональная ответственность руководителей всех уровней;
5. Социальное партнерство.

Например, группа компаний «Евросиб», в которой я имею честь трудиться в настоящее время, на мой взгляд, абсолютно верно выделила в этом году следующие приоритеты в области управления персоналом: эффективность, развитие персонала и привлечение новых компетенций. Это совсем не означает, что не ведется работа по совершенствованию организации труда и структур, по оптимизации подразделений. Это концентрирует внимание руководителей на вопросах развития, задает вектор движения как персоналу, так и компаниям.

Внедрение корпоративной культуры возможно только через непосредственных руководителей. Это долгий и нелегкий процесс. Требуется ежедневная организация работы по новому образцу через планы работ, совещания, ежедневную постановку задач с акцентом на развитие, на новые цели, принятие соответствующих решений и контроль их исполнения. Еще раз хочу отметить, что все это делается не службой персонала, а непосредственными руководителями. Именно руководитель должен нести ответственность за свой персонал и ключевые решения по отношению к своим сотрудникам.

Очень важный вопрос при реализации изменений в компании – это внутренние коммуникации. От развитости системы коммуникаций зависит скорость реакции организации на внешние изменения, скорость прохождения информации по уровням управления, меньшая или большая степень ее искажения. Для успешного внедрения изменений и эффективной работы компании (особенно, если это крупная компания) нужно строить такую систему, которая позволит быстро и «переводить» решения Правления компании на язык, который понятен разным уровням управления, вплоть до бригадира и рабочего. Примером такой системы может служить система, созданная на предприятиях «Норильского никеля». Диалог между управленцами различного уровня идет регулярно и по четко сформированным процедурам на разных уровнях управления – от участка и цеха, до ежегодного коммуникационного мероприятия, в котором принимают участие высшие руководители компании, представители трудовых коллективов и других заинтересованных сторон (представители органов власти территорий на которых расположены предприятия, представители профсоюзных и общественных организаций, контрольных и надзорных органов и др.).

Если мы говорим о коммуникациях между уровнями управления, то, очевидно, что организация и контроль системы коммуникаций должен осуществляться

непосредственно руководителями - от генерального директора до бригадира, поскольку это стратегически важный вопрос, а технические функции по обеспечению работы системы может выполнять специальная служба или сотрудники.

Дополнение из зала (Наталья Морозова): У нас с подобной целью донесения информации до сотрудников действует компьютерная система «Мотив», которая позволяет обсуждать рабочие вопросы в режиме чата. При этом всегда можно просмотреть итоговое решение и историю его обсуждения.



В заседании приняли участие:

1. Аристов Сергей – директор по персоналу группы компаний «Евросиб».
2. Воллина Мария - директор по развитию группы компаний «Институт Тренинга - АРБ Про».
3. Греджева Марина – директор по персоналу компании «Вероника-ЛТД».
4. Замфорт Раиса – менеджер по персоналу компании «ЛЭК-регион».
5. Ким Роман – директор по персоналу компании «АТЛ Северо-запад».
6. Кранк Вадим – генеральный директор компании «Алианта СПб».
7. Кузнецов Николай – тренер компании «Covardale».
8. Кулаева Ирина – специалист по управлению персоналом
9. Куприн Валерий – генеральный директор компании «АНТ-Менеджмент», Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей».
10. Лобанова Татьяна – директор по персоналу компании «Питеравто».
11. Лосева Наталья – менеджер по продажам и маркетингу компании «InterComp Санкт-Петербург».
12. Лосева Ольга – менеджер корпоративного центра развития персонала дирекции по работе с персоналом и административным вопросам компании «Силовые машины».
13. Лукина Светлана – директор по персоналу компании «Невская Консалтинговая компания»
14. Матвеева Ирина – директор по персоналу компании «Intermedia».
15. Митус Наталья – руководитель службы персонала компании «Евросиб Сервис» (официальный дилер BMW).

16. Морозова Наталья – заместитель директора дивизиона по персоналу компании «Гайпит», входящей в холдинг «Ниеншанц».
17. Немцева Ольга – директор по персоналу компании «Grantica Development company».
18. Самородова Жанна – управляющий департамента человеческих ресурсов управляющей компании «Ритейл-девелопмент».
19. Смирнова Наталья – начальник управления по работе с персоналом Производственного Объединения «Ленстройматериалы».
20. Сударенкова Евгения – специалист по управлению персоналом.
21. Федоров Борис – ректор Открытой Школы Бизнеса (OBS)
22. Федоров Сергей – исполнительный директор Открытой Школы Бизнеса (OBS)
23. Фокина Анжелика – директор по административным вопросам компании «Геострой».
24. Харченко Светлана – директор по персоналу компании «Книжный дом».
25. Чернова Елена
26. Щипцова Ольга – HR-партнер компании «МАКСИМУМ-Лахта Хонда».
27. Якушев Петр – генеральный директор завода группы компаний «Кайрос».

Петербургский кадровый клуб «Кочубей» выражает особую благодарность Борису Федорову и Сергею Аристову за интересные выступления, Сергею Федорову, исполнительному директору «Открытой Школы Бизнеса», за помощь в организации заседания, а также всем присутствовавшим. Мы были рады Вас видеть и надеемся на скорую встречу на следующих заседаниях.

Петербургский кадровый клуб Кочубей
Малый В.О. проспект дом 54-а, БЦ Гранат офис 313
199178 г. Санкт-Петербург, Россия
Тел.: +7 (812) 740 18 11 Моб.: +7 (921) 372 42 22
kate@ant-management.spb.ru
<http://www.ant-management.spb.ru/hr.php>

Контактное лицо – Екатерина Петрова, администратор Клуба.