

29 октября 2008 года в конференц-зале Открытой школы бизнеса (ОBS) состоялось очередное заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей».

Тема заседания

Роль и действия службы персонала в условиях кризиса.

Спикеры:



Андрей Сыроватский, Член Клуба, эксперт по управлению человеческими ресурсами, до недавнего времени – директор по персоналу группы компаний «Астория», с выступлением на тему - Роль и действия службы персонала в условиях кризиса: сравнительный анализ кризисов 1998 и 2008 годов.



Елена Скорына, HR-Директор «Холдинговой компании «СЗНК», с выступлением на тему - Система оплаты труда в условиях экономического кризиса.

Вел заседание Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей» Валерий Куприн.

В этот раз заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей» было посвящено актуальной сейчас теме – поведению службы персонала в условиях кризиса. Сейчас директору по персоналу как никогда важно не терять головы и спланировать действия компании в сфере HR с учетом условий кризиса. **Андрей Сыроватский** начал заседание с дискуссии между участниками о сходствах и различиях кризисов 1998 и 2008 годов. **Елена Скорына** рассмотрела проблему оплаты труда персонала в условиях кризиса и опыт компании «Северо-западная нерудная компания».

Summary:

Андрей Сыроватский начал свое выступление с простого вопроса: кто из присутствующих уже занимался управлением персоналом в 1998 году? Большая часть аудитории была знакома с кризисом не понаслышке и уже имеет опыт работы

в таких условиях. Поэтому Андрей предложил вспомнить, что происходило тогда на кадровом рынке, и сравнить с тем, что происходит сейчас.

Сейчас кризис серьезно сказался на экономике США и некоторых стран Европы. В России он коснулся в основном банковской системы, строительства и девелопмента. В первую очередь кризис коснулся компаний, которые были связаны с «виртуальными деньгами», стоимость которых была раздута и не связана с реальной стоимостью их товаров и услуг. Пока по данным статистики число банкротств в 2008 г. уступает данным 2007 года. А есть ли глобальный кризис?

Сравнивая кризисы 2008 и 1998 года, участники выделили следующие различия:

1. Сейчас нет резкой гиперинфляции. Да, показатели инфляции растут выше запланированных, но это не тот резкий рост, как в 1998 году.
2. Кризис 2008 года – это именно мировой кризис, и касается он не только России как в 1998 году.
3. У государства нет такого огромного внутреннего долга.
4. В 1998 году большая доля рабочих мест была в торговле, которая и пострадала в первую очередь. Вслед за сокращениями снижался спрос, за ним падала прибыль и начинались новые сокращения.
5. В 1998 году вакансий не было совсем, никто не набирал персонал. Сейчас же набор, хоть и снизился по отдельным позициям, все равно идет.

По данным Росстата, в сентябре количество безработных в России выросло на 33 тыс. человек. И это только те, кто числится на учете биржи труда – а ведь многие ищут работу самостоятельно. Кроме того, из-за отсутствия собственных средств организаций за сентябрь 2008 года долги по зарплате выросли на 1,2%, и к 1 октября суммарная задолженность составила 2,823 млрд. руб.

Андрей Сыроватский привел цитату Бориса Кравченко: «Более половины отечественных предприятий принимают меры по снижению затрат на оплату труда». По его словам, предприятия все больше перекадывают свои проблемы на персонал, превращая его в главную жертву экономического кризиса. Отражением такого подхода служит инициатива Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), который предлагает освободить работодателей от обязанности выплачивать не нашедшим новую работу сотрудникам (уволенным по сокращению штатов) зарплату в течение двух месяцев.

Комитет по занятости населения Санкт-Петербурга довел до сведения работодателей, что согласно анализу данных о движении кадров по квартальной отчетности крупных и средних организаций за январь-июнь 2008 и 2007 г.г. показывает, что:

- численность всех выбывших работников в 2008 году составила 210,9 тыс. человек или 15,2%, в 2007 году - 200,8 тыс. человек или 14,7% к среднесписочной численности работающих;
- численность выбывших по сокращению в 2008 году составила 4720 человек или 0,33%, в 2007 году - 5566 человек или 0,41% к среднесписочной численности работающих;
- было намечено к сокращению с предприятий в июле-сентябре 2008 года 1773 человека или 0,13%, в 2007 году - 1502 человека или 0,1% к среднесписочной численности работающих.

Анализ отчетов районных центров занятости населения (ГУ ЦЗН) за период январь-сентябрь 2008 и 2007 г.г. показал:

- численность незанятых граждан уволенных по причине ликвидации или банкротства организации или сокращения штатной численности и обратившихся в ГУ ЦЗН за содействием в поиске работы составила в 2008 году 8320 человек, в 2007 году - 8658 человек;
- из числа этих граждан нашли работу в 2008 году 3289 человек, в 2007 году - 3900 человек.

Число вакантных рабочих мест по заявкам предприятий и организаций в ГУ ЦЗН на конец сентября 2008 года составило 88,9 тыс. единиц, в том числе для служащих 26,0 тыс. единиц (29,2% от всех вакансий), в 2007 году, соответственно, 77,2 тыс. единицы и 22,5 тыс. единиц (29,1% от всех вакансий).

На основании анализа данных государственной и ведомственной статистики можно сделать вывод, что в Санкт-Петербурге, за 9 месяцев 2008 года никаких кризисных явлений, связанных с резким высвобождением работников по инициативе администрации предприятий на рынке труда в целом не происходит.

По мнению участников заседания, сокращения касаются в основном офисных работников и сотрудников банков. Компании «сбрасывают жирок», сокращают административный персонал, функции которого не являются жизненно важными для компании (офис-менеджеры, водители персональных автомобилей, ассистенты, помощники и т.д.). Причем, идет сокращение не «худших» сотрудников, компетенция которых не удовлетворяет работодателя в сложившихся условиях, а функции этих сотрудников. Банки закрывают дополнительные офисы и представительства и увольняют персонал, в котором теперь просто не нуждаются. Многие компании сократили вакантные должности и приостановили набор персонала. Таким образом, на рынке могут появиться достойные профессионалы.

Также сокращения не скажутся на спросе на рабочие специальности. В отличие от кризиса 1998 года, когда инженеры, научные сотрудники и другие специалисты с

высшим образованием были готовы идти в грузчики и землекопы, сейчас такое крайне маловероятно. Поэтому 88,9 тысяч вакансий Центра занятости населения останутся.

Эмоциональный фон 1998 года тоже был совсем другим. Самое точное определение – страх. Сейчас такого о рынке в целом нельзя сказать. Присутствует напряженность и понимание грядущих трудностей, но это не всеобщая паника.

Таким образом выделить четыре системных отличия кризиса 1998 от современного кризиса:

1. В 1998 году кризис был только в России, и справлялись мы полностью своими силами.
2. Финансовая система в 1998 году не пострадала, поскольку не была столь развита как сейчас. Например, «Ассоциации коммерческих банков Санкт-Петербурга» тогда потеряла только один банк и не было массового выброса финансового персонала.
3. В 1998 году люди были готовы идти в рабочие, не было сильно развитого рынка труда.
4. В 1998 году денег у населения не было вообще, не было личных ресурсов и запасов.

Отношение государства к кризису тоже было другим, население всеми силами успокаивали. Сейчас же ситуация иная: государство признает существование кризиса и принимает меры, но тем не менее не обещает быстрый выход из сложившейся ситуации.

К урокам 1998 года можно отнести:

- ❖ Сокращение штата – наиболее частая мера для сокращения затрат.
- ❖ Официальная безработица и реальная ситуация – разные вещи.
- ❖ Наблюдаются два типовых сценария:
 - Реактивные действия
 - Проактивные действия
- ❖ Стратегия HR зависит от типа реакции
 - Снижаем расходы
 - Сокращаем персонал

Первый сценарий поведения в кризисной ситуации, когда внешние условия требуют всеми способами сократить расходы компании, в том числе и на персонал, - это «Сокращаем персонал – снижаем расходы». Это был наиболее популярный вариант в 1998 году. Задача при такой стратегии действий - снизить прямые расходы на персонал, косвенные расходы снижаются автоматически. В этом случае сокращение численности воспринимается как прямой способ сокращения расходов. При этом:

- Растут расходы собственно на сокращение персонала;
- Мотивация оставшихся становится очень важным вопросом и одной из главных забот менеджера по персоналу;
- В связи с нехваткой сотрудников неизбежно сокращение объемов производства и операций;
- Сервис и обслуживание становятся крайне важными для выживания компании, поэтому работа с персоналом в этом направлении должна вестись очень тщательно;
- Возникает вопрос, что делать, когда закончится кризис? В 1998 году об этом никто не задумывался, поэтому у многих предприятий, когда кризис начал отступать и появилась потребность в наращивании обратно объемов и найме персонала, были проблемы в поиске персонала – люди не всегда были согласны идти туда, откуда их уволили.

Второй сценарий поведения при кризисе – «Снижаем расходы - сохраняем персонал». Задача при такой стратегии действий - снизить прямые и косвенные расходы на персонал, не изменяя, по возможности, его численности. То есть сокращаются всевозможные мотивирующие, стимулирующие, компенсационные выплаты. Также компания может сокращать масштаб деятельности (например, вместо планов выйти на федеральный уровень, остаться в рамках региона), использовать аутсорсинг, снижать оклад и повышать процент для должностей, у которых схема оплаты труда позволяет это. Возможна диверсификация бизнеса, разбивка его на отдельные компании, что бы они уже самостоятельно обеспечивали свое существование. Таким образом, при такой стратегии поведения, предприятие сможет сохранить ключевых сотрудников.

Выступление завершилась тем, что участники выделили следующие закономерности воздействия кризиса на рынок:

- Массовые сокращения не увеличивают количество доступных кандидатов на рабочие позиции.
- Кризис хорошо корректирует зарплатные ожидания кандидатов – последнее время многие замечали, что рынок труда «перегрет» и многие зарплаты завышены.
- Кризис никого ничему не учит;
- Выжили те, кто хотел выжить;
- Моральная сторона в процессе сокращения стоит денег.

Елена Скорына выступила с докладом о том, какие меры принимают в холдинговой компании «СЗНК» для подготовки персонала к кризису.

Актуальность вопроса для компании обусловлена тем, что:

- Текущий экономический кризис вплотную поставил вопрос экономии операционных затрат.
- Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми потерями и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированного персонала, без которого преодолеть кризис крайне сложно.
- Сокращение работников, замораживание заработной платы, необходимость ее разумной индексации с учетом роста цен поставил на передний план вопрос оплаты труда.

Антикризисное управление персоналом предъявляет определённые, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом.

Такая определённость обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг, исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе, и на персонал).

Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

Ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать.

Наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость. Неудовлетворённость оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат.

Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию.

Социально-психологическая напряжённость возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением. Поэтому, помимо реализации своих прямых функциональных обязанностей, от

службы персонала требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации и вовлечь персонала в подготовку изменений.

Основные задачи службы персонала в период кризиса:

1) Удержание ключевых сотрудников – одна из основных задач на этапе кризиса;

2) Своевременно информировать персонал;

3) Реализовать адекватную систему мотивации.

Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает радикальные преобразования в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных и служба персонала также существенно ограничена временными рамками - антикризисные меры должны осуществляться в сжатые сроки.

Антикризисная HR-программа:

При проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи:

- 1. Удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы ключевых сотрудников.

- 2. Минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении сотрудников.

В какую группу попадает каждый сотрудник – «удерживаемых» или «увольняемых» - зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Успешное решение задач антикризисной HR-программы требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на:

- Обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса

- Мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

Что дает компании наличие мотивированных сотрудников? Это снижает затраты на управление:

- Мотивированными легче управлять

Мотивированные сами ищут работу, а не ждут указания руководителя, Вы не оплачиваете время «не работы»

- Требуется меньше контроля за качеством выполняемых работ - Вы не платите «контролерам над контролерами»

- Оптимизация работы осуществляется самими сотрудниками

- Сотрудники осознанно экономят затраты

- Меньше затрат на внутреннюю безопасность

Несмотря на потери компании и нестабильность кризисной ситуации, у нее есть положительные моменты. Кризис – отличное время, чтобы избавиться от слабого персонала, и для набора квалифицированного персонала. Сокращать штат будут все. И не факт, что увольнять будут только худших. Как правило, средний бизнес держится на родственных и дружеских связях, поэтому уйдут компетентные специалисты, не являющиеся родственниками или друзьями. Они будут расплачиваться за ошибки тех самых родственников и друзей, формируя отличный (и недорогой) кадровый резерв для Вашего бизнеса.

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация также опасна и тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или собираются это сделать.

Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими.

Поэтому одним из разделов антикризисной HR-программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;
- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;
- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;
- программу вывода компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой предназначена.

В кризисной ситуации одна из наиболее важных задач службы персонала - обеспечить лояльность сотрудников по отношению к менеджменту компании. В противном случае реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Один из вариантов - создать при участии всех антикризисную модель управления производственным процессом, процессом привлечения клиентов, ведения клиентов, экономии и пр.

Привлечение персонала в управление создает эффект участия в судьбе компании и влияния на свой собственный заработок. Например, в компании

«СЗНК» практикуется «партнерство». Сотрудник-«партнер» имеет право голоса в комитетах, которые регулируют различные стороны деятельности компании.

В ситуации кризиса важно продемонстрировать сотрудникам, что менеджмент готов разделить с ними существующие трудности. Необходимо акцентировать внимание рядовых сотрудников на том, что непопулярные меры, предпринимаемые в компании, распространяются и на руководителей всех уровней.

Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить неформальным лидерам, негативно настроенным по отношению к проводимым антикризисным мерам. Этим сотрудников нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий или уволить.

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к различным категориям и группам персонала.

Например: сокращение издержек на оплату труда. Следует разработать схемы переменной части для персонала компании и мотивировать его на снижение издержек. За основу может быть принята схема, при которой часть сэкономленных затрат выплачивается сотруднику.

Эффективное проведение программы оплаты труда и стимулирования, с одной стороны, позволяет удержать в компании ключевых сотрудников и не допустить существенного снижения производительности труда, а с другой — обеспечивает бесконфликтное сокращение численности персонала.

Теряя ключевых специалистов во время кризиса, компания упускает шанс благополучно выйти из трудной ситуации.

Для того чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов в условиях кризиса, придется предлагать заработную плату, адекватную среднерыночному уровню. Даже если компания найдет необходимые финансовые средства, время может быть упущено, что недопустимо в такой нестабильной ситуации.

К ценным работникам любого ранга и любой специальности необходим индивидуальный подход. Как правило, материальная мотивация не играет решающей роли. Работник, состоявшийся в своей профессии, скорее оценит признание своей уникальности для компании, внимание к своим проблемам, возможность диалога с руководством на «равных». А финансовые гарантии для квалифицированного специалиста — лишь дополнение, желательное, но не необходимое.

Вероятность сохранения для компании ценных сотрудников во время острого финансового кризиса очень мала. Важно, чтобы квалифицированные специалисты понимали, что именно на них делается ставка в процессе преодоления кризиса.

Выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, открытость информации и предоставление новых возможностей для карьерного роста —

основные способы удержания персонала. В любом случае в ситуации кризиса необходимо вести переговоры с ключевыми специалистами, выявлять их потребности и предпринимать необходимые меры для того, чтобы они остались в компании.

Традиционно применяемые системы долгосрочной мотивации управленческого персонала, такие как опционные программы и долгосрочные бонусы, рассчитанные на период от трех-пяти лет, при кризисе оказываются малоэффективными. Это связано с тем, что люди не знают, каково будет положение компании через год, и не готовы работать на долгосрочные цели. Поэтому в подобных условиях система мотивации должна быть краткосрочной (от трех до шести месяцев), направленной на достижение оперативных целей, необходимых для преодоления кризиса, и предполагать высокие бонусы в случае успеха.

Для мотивации наиболее значимых сотрудников вводятся дополнительные выплаты за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Например, хорошим стимулом для топ-менеджера, эффективно действовавшего в ситуации кризиса, может стать включение в состав партнеров компании.

Очень важно, чтобы материальное стимулирование было увязано с измеримыми показателями, характеризующими выполнение поставленных задач. Так, мотивацию директора по персоналу можно увязать с программами бесконфликтного сокращения работников и удержания ценных сотрудников, финансового директора — с программой выведения финансовых показателей предприятия на запланированный уровень.

Для остальных сотрудников мотивирующим фактором служит неукоснительное соблюдение обязательств со стороны менеджмента в части сроков и размера заработной платы. Это позволит избежать саботажа и забастовок. Возможна ситуация, когда компания вынуждена брать банковские кредиты на выплату заработной платы. В подавляющем большинстве случаев дополнительные затраты бывают оправданны, так как именно выполнение менеджментом взятых на себя обязательств в условиях кризиса позволяет эффективно мотивировать персонал и обеспечить необходимую стабильность.

Последний вопрос – это увольнения. Как уже было сказано выше, без этого в кризисной ситуации не обойтись: предприятие не имеет возможности содержать лишний персонал. Поэтому, после пересмотра штатного расписания и оценки важности той или иной должности для достижения целей компании, служба по персоналу должна подготовиться к увольнениям. Очень важно расстаться с сотрудниками «по-хорошему», что бы не навредить имиджу компании как работодателя, а также сохранить возможность возвращения этих сотрудников в будущем, если будет потребность. То есть, обязательно соблюдение законодательства и выплата всех компенсаций, даже если увольнение происходит не в результате официального сокращения, а «по собственному желанию» или

соглашению сторон. В компании «СЗНК» для службы персонала и директора по персоналу даже был введен отдельный КРІ – процент увольнения без конфликтов, как юридических, так и эмоциональных.

Вы можете скачать презентации выступлений Андрея Сыроватского и Елены Скорыны по следующим ссылкам:

1. Андрей Сыроватский. [Роль и действия службы персонала в условиях кризиса.](#)
2. Елена Скорына. [Система оплаты труда в условиях экономического кризиса.](#)

Фотогалерею заседания Вы можете просмотреть в [фотоальбоме Клуба.](#)

В заседании приняли участие:

1. Берсудская Валентина – менеджер по персоналу и тренинг-менеджер компании «Автомобильная ассоциация автоцентр «Аврора».
2. Беспалова Юлия - эксперт по работе с персоналом «Ассоциации коммерческих банков Санкт-Петербурга».
3. Васильев Игорь – руководитель департамента управления персоналом компании «Евросиб-Терминал».
4. Гапонов Сергей – заместитель финансового директора по внутреннему аудиту компании «Марвел».
5. Головченко Денис - начальник отдела персонала компании «ПЕНОПЛЭКС».
6. Денисова Вера – директор по персоналу компании «SELA».
7. Замфорт Раиса – менеджер по персоналу компании «ЛЭК-регион».
8. Истомина Надежда – тренер Санкт-Петербургского филиала автономной некоммерческой негосударственной образовательной организации «Бизнес-школа Росгосстрах».
9. Каштан Анна – директор по персоналу компании «Евросиб СПб Транспортные системы».
10. Ким Роман – директор по персоналу компании «ATL Северо-запад».
11. Кранк Вадим – генеральный директор компании «Алианта СПб».
12. Кувенева Светлана – заместитель директора по персоналу компании «SELA»
13. Кулаева Ирина
14. Куприн Валерий – генеральный директор компании «АНТ-Менеджмент», Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей».
15. Левина Анна – менеджер по персоналу компании «Евросиб СПб Транспортные системы».
16. Лобанова Татьяна – директор по персоналу управляющей компании «ПИТЕРАВТО».

17. Мاستинен Наталья – заместитель генерального директора Национального института сертификации психологов.
18. Матвеева Ирина – директор по персоналу компании «Intermedia».
19. Митус Наталья – руководитель службы персонала компании «Евросиб Сервис (БМВ)».
20. Морозова Наталья – заместитель директора дивизиона по персоналу компании «Тайпит», входящей в «Холдинг «Ниеншанц».
21. Никульшина Ольга – директор по персоналу компании «ТИНЬКОФФ».
22. Правоторова Алла - директор учебного центра компании «Царев Сад».
23. Романова Виктория – директор по персоналу группы компаний «Асфальтобетонный завод-1».
24. Скорына Елена – директор по персоналу управляющей компании «Северо-западная нерудная компания».
25. Смирнов Сергей – Член Клуба, эксперт по труду.
26. Смолянинов Игорь – директор бизнес-единицы, входящей в группу компаний «Асфальтобетонный завод-1».
27. Снетов Сергей – тьютор Открытой Школы Бизнеса
28. Сударенкова Евгения – специалист по управлению персоналом.
29. Сыроватский Андрей – специалист по управлению персоналом.
30. Усков Дмитрий - начальник кадровой службы группы транспортных компаний «Русмарин».
31. Харченко Светлана – директор по персоналу компании «Книжный дом».
32. Шевякова Светлана – заместитель главного редактора Издательства «Форум медиа».

Петербургский кадровый клуб «Кочубей» выражает особую благодарность Андрею Сыроватскому и Елене Скорыне за интересные выступления, представителям «Открытой Школы Бизнеса» Владимиру Плетневу, Сергею Снетову, Анне Шкиртиль и лично 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
www.hrclub.ru

Контактное лицо – Екатерина Петрова, администратор Клуба.