

УДК 316.334.22:658.3

ПОДБОР, МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

© 2008 г. Н. В. Кондратова

Южный дивизион ООО «Техносила», г. Ростов-на-Дону

Рассмотрены особенности управления персоналом в российских розничных торговых сетях. Предложены подходы к формированию социально-экономического инструментария проведения процедур подбора, найма, мотивации и стимулирования персонала торговых сетей. Доказана целесообразность использования параметров организационной культуры компании при формировании такого инструментария.

Ключевые слова: *торговые сети; розничная торговля; управление персоналом; подбор персонала; мотивация экономической деятельности.*

The special features of personnel managing in Russia's retail trade networks are examined in this work. The ways of social and economic instruments for trade networks personnel selection, hiring, motivation and stimulation working out are also offered. Advisability of company's organization culture parameters using during such instruments working out is proved.

Key words: *trade networks; retail trade; personnel managing; personnel selection; economic activities motivation.*

До начала глобального кризиса Россия являлась одновременно самым крупным, самым быстрорастущим и самым инвестиционно привлекательным потребительским рынком Европы. В 2007 г. рост потребительских расходов составил 32 % по отношению к 2006 году. Общий оборот розничной торговли в России в 2007 г. оценивается ФСГС РФ в 424 млрд долларов. В 2007 г. розничная торговля развивалась значительно динамичнее, чем в 2006 году. По данным Росстата, прирост оборота розничной торговли составил 15,2 %, тогда как в 2006 году — 13,9 %. По оценкам экспертов, в течение I полугодия 2008 года оборот розничной торговли увеличился во всех федеральных округах и практически во всех субъектах России. Наибольший прирост отмечен в Южном федеральном округе — 20 %, второе и третье места по темпу роста занимают Приволжский и Уральский ФО — 18 и 17 % соответственно [1]. Региональная структура оборота розничной торговли России отличается существенной неравномерностью: почти

половина оборота розничной торговли приходится на 10 субъектов России. Преодолению этой неравномерности, в числе прочего, может способствовать развитие сетевых форм организации торговли.

Условно-сетевую розничную торговлю можно разделить на два типа: сети торговых точек (мобильные салоны, мебель, бутики и т. д.) и сети супермаркетов (продукты питания, канцтовары, бытовая техника и пр.). Сети торговых точек характеризуются наличием не более 1–2 кассовых мест и огромным числом небольших салонов. Особенность супермаркетов — сравнительно небольшое количество магазинов, обладающих большими торговыми площадями и развитой инфраструктурой. Оба типа получают огромную выгоду от внедрения *RS-Balance* 3. Обладая значительными ресурсами и одновременно испытывая трудности, связанные с управлением громоздкой инфраструктурой, данные бизнесы активно развивают собственные ИТ-подразделения, уделяют большое внимание автоматизации бизнес-

процессов. Идеальным инструментом для автоматизации торговли в отечественных сетевых магазинах является *RS-Balance 3* [2].

Динамичному развитию рынка розничной сетевой торговли в 2001–2007 гг. способствовали стабилизация экономического положения в стране, обусловленная высокими мировыми ценами на углеводородное сырьё, увеличение доходов населения и, как следствие, повышение емкости потребительского рынка. По официальным данным к концу 2007 г. в России доля розничной торговли в общем объеме ВВП составляла около 17 %. При этом аналитики прогнозируют, что розничный рынок России в этот период ещё не достиг насыщения. Прогнозировалось, что в ближайшее время на рынок выйдут новые компании — как российские, так и иностранные. Существующие сети будут расширяться и объединяться. Для осуществления этих планов им потребуются крупные инвестиции.

Начавшийся глобальный кризис изменил ситуацию и замедление темпов роста объёмов и последующее снижение объёмов продаж в сетевых компаниях неизбежно, как неизбежно и обострение конкуренции между розничными сетями за сохранение своих рыночных позиций.

В этих условиях весьма актуально обеспечение эффективности всех ресурсов, доступных сетевым предприятиям и бизнес-группам розничной торговли, в первую очередь — эффективность работы персонала.

Показательны результаты исследования российских розничных сетей, специализирующихся на торговле бытовой техникой и электроникой, проведенного в 2006–2007 гг. и описанного на сайте [3]. Это исследование включало в себя опрос на сайте *mobile-review.com*, который проводился в течение 25 дней, а также экспертные интервью. При проведении исследования использовались технологии онлайн-мониторинга от «*Mobile Research Group*», которые позволяют избежать целенаправленного изменения результатов со стороны недобросовестных респондентов, что повышает точность итоговых результатов. Экспертные интервью применялись для проверки результатов онлайн-опроса и их корреляции с действительной рыночной ситуацией. Эта методика позволила избежать влияния аудитории ресурса *mobile-review.com* и ее предпочтений. Результаты исследования с полным правом можно отнести на весь российский рынок мобильной розницы, Интернет-торговли.

В числе прочего в ходе этого опроса выяснились источники негативных эмоций у покупателей, обусловленных деятельностью тех или иных сетей. Явным «лидером» по числу негативных оценок при этом стала компания «Евросеть» (почти 60 % опрошенных), затем — с большим отрывом «Эльдорадо» (13,64 %) и «Связной» (7,85 %). Если проводить корреляцию между размером, величиной сети и результатами этого опроса, то показатели «Связного» окажутся не столь негативными, хотя и заметными.

В качестве основных источников негативных оценок назывались недостаточная компетентность консультантов и их недостаточная вежливость. Компетентность консультантов — важнейший параметр, так как от него зачастую зависит, будет ли в дальнейшем покупатель доволен покупкой, станет ли обращаться повторно в этот магазин. Учитывая постоянную смену кадров в торговых сетях, нельзя было ожидать высокой оценки по этому параметру со стороны опрашиваемых. В то же время явными лидерами по этому параметру стали такие сети, как «Беталинк», «ИОН», «Связной». В качестве наихудших были названы «Эльдорадо», «М-Видео».

Параметр «вежливость консультантов» интересен в связке с компетентностью продавцов, здесь результаты были получены очень любопытные. Так, самые вежливые продавцы оказались в сети «Дивизион», затем следует «Беталинк», на третьем месте — «ИОН». Негативные эмоции вызывают консультанты в «Эльдорадо» и «Альт Телекоме».

Другой пример — конкурс розничных торговых сетей, проходивший в 2007 году в Санкт-Петербурге [4]. В конкурсе рассматривались все сети бытовой техники и электроники, работающие на рынке Санкт-Петербурга. В рамках этого конкурса были разработаны критерии оценки сетей, проведены опросы покупателей в магазинах, сделаны тестовые покупки. Все это дало возможность получить наиболее точную информацию, которая позволила членам экспертного совета сделать правильный выбор. Профессиональный подбор персонала в компании служил в этом случае главным оценочным критерием. По итогам конкурса петербургская сеть магазинов «Техношок» признана лучшей розничной сетью Санкт-Петербурга по продажам бытовой техники и электроники. Всего же были награждены 22 лучших сети, и среди них такие изве-

стные петербургские компании как «Максимум», «Буквоед», «Русские Самоцветы». Всех победителей объединяет высокий уровень работы с персоналом.

Эти примеры убедительно подтверждают важность совершенствования работы с персоналом в розничных торговых сетях, в первую очередь — важность эффективной мотивации деятельности и развития работников.

В части управления персоналом ритейл испытывает те же проблемы, что и весь розничный рынок. До начала 2006 г. бурное развитие сетевой розничной торговли породило огромный спрос на торговых работников. Это привело к тому, что в торговлю стали приходиться люди ранее никак не связанные с этой сферой. Всё большую актуальность и остроту приобретала проблема обеспечения торговли квалифицированными кадрами. Среди фирм, представляющих торговые сети, шла настоящая кадровая война. Ключевым фактором успеха становились системы оплаты труда и различные формы стимулирования [5]. Однако начиная с 2006 г. наблюдается устойчивый отток квалифицированных специалистов в ряд смежных областей бизнеса, а иногда и в абсолютно новые сферы деятельности. Перспектива создания карьеры в розничных сетевых компаниях молодежь уже не прельщает в силу долгосрочности этого процесса и, как принято считать, высоких физических нагрузок [6].

В целом за прошлые годы основные тенденции в области человеческих ресурсов в отрасли не претерпели значительных изменений. Западные ритейлеры продолжали набор молодых специалистов без опыта работы в рознице и их дальнейшее обучение по собственным стандартным корпоративным схемам, включая стажировки в своих же магазинах в России или за рубежом.

Интересным вариантом разрешения проблемы набора квалифицированных кадров может стать обмен специалистами из менеджмента компаний-производителей и ритейлеров. В Европе существует практика, когда в розничные сети приходят готовые специалисты из компаний-производителей, и, наоборот, разочарованные в ритейле становятся через полгода обучения специалистами в области продаж и поступают на работу в компании-производители. Эта модель представляется перспективной в связи с наметившейся в последние годы тенденцией создания межкорпоративных торговых розничных сетей. В качестве наглядного приме-

ра можно привести слияние произошедшее в Санкт-Петербурге в конце 2005 г., когда ОАО «Светоч» (производитель бумажно-беловых товаров для школы и офиса) и компания «Графика-М» объявили о слиянии своих розничных сетей [7]. Единая розничная сеть, под названием «Графика-М», стала включать в себя 17 специализированных магазинов, состоящих из 11 магазинов «Графика-М» и шести фирменных магазинов «Светоч», и оказалась крупнейшей розничной сетью на канцелярском рынке Санкт-Петербурга. После объединения розничная сеть «Графика-М» смогла занять лидирующие позиции на канцелярском рынке города, составив конкуренцию другим розничным операторам. «Графика-М» — динамично-развивающаяся компания, торгующая полным спектром канцелярских товаров для школы и офиса. Ассортимент розничной сети «Графика-М» насчитывает 15 тыс. наименований. Компания «Графика-М» также является одним из ведущих изготовителей печатей и штампов в Санкт-Петербурге.

Приглашение западных специалистов с опытом розничной управленческой деятельности в странах Западной Европы сопряжен с рядом рисков и пока почти не используется. Некоторые авторы считают, что основная возможная проблема в этом случае — уровень полномочий, который может не соответствовать уровню амбиций и квалификации приглашенного специалиста [6].

На наш взгляд, основной причиной проблем в управлении персоналом розничных торговых сетей является недостаток научно-обоснованных методов решения типичных задач, связанных с этим направлением деятельности. Формируя такие методы, необходимо учитывать социально-экономические особенности труда в торговле вообще и в розничных сетях в частности. Это представляется особенно важным, так как в исследованиях в области экономической социологии имеют место взаимоисключающие взгляды на торговую деятельность: от безусловного признания ее лидирующей роли в экономике [8] до утверждений о негативном влиянии торговли на качество человеческого капитала в стране [9].

Интересен подход к пониманию экономической сущности труда в торговле, предложенный в вышеупомянутой статье [5], где предлагается исходить из стандартных определений розничной торговой сети [10]: розничная торговая сеть — торговая сеть, представленная

предприятиями розничной торговли; торговая сеть — совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением; предприятие розничной торговли — торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг покупателям для их личного, семейного, домашнего использования; торговое предприятие — имущественный комплекс, используемый организацией для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли; услуга торговли — результат взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров.

Исходя из этого, можно утверждать, что затрачиваемый в торговле труд общественно необходим и направлен на увеличение или сохранение стоимости уже созданных товаров. Часть труда торговых работников затрачивается на транспортирование, хранение, доработку, фасовку и упаковку товаров. Такой труд увеличивает стоимость продукта и участвует в создании дохода общества. Иной характер имеет та часть труда, которая затрачивается на обслуживание купли-продажи и учетных операций, связанных с этим процессом, а также на рекламу, инкассацию выручки. Однако такой труд необходим и полезен, хотя и не увеличивает стоимость общественного продукта, а обусловлен товарной формой производства.

В контексте нашего исследования особый интерес представляет труд работников торговых залов — продавцов, кассиров, контролеров-кассиров, который отличается неравномерностью распределения нагрузки в течение рабочего дня, недели, года в связи с колебаниями покупательских потоков. Так, колебания числа покупателей в часы пик могут достигать 50 % среднечасовой нагрузки. В отдельных случаях в часы пик нагрузка может составить 70–75 % всей нагрузки за смену. В часы пик, когда заканчивает работу большинство предприятий и количество покупателей возрастает, выработка продавцов из-за утомляемости начинает резко падать (до 30–40 %) [11].

Важнейшей задачей, которую необходимо решить, организовав работу с персоналом в ритэйле — подбор персонала. При этом особую значимость приобретает подбор и найм персонала для периферийных точек сети.

Подбор персонала компании постепенно в течение последних лет стал рассматриваться

как одна из самостоятельных процедур ведения бизнеса. Часть сетевых предприятий освоило ее собственными силами с разной степенью успешности, держа в своем штате внутреннего рекрутера, и все реже прибегает к помощи кадровых агентств при подборе сотрудников среднего и нижнего звена.

Интересен подход к решению этой проблемы, предложенный в переведенной на русский язык работе С. Соммерсби [12]. Этот автор утверждает, что при возникновении кадровой потребности в другом городе региона, или, что еще сложнее, в другом регионе, без помощи кадровых агентств эта задача становится при выполнении собственными силами зачастую дороже, чем возможный гонорар агентства. В условиях современной России такой подход не бесспорен, так как система кадровых агентств в регионах развита недостаточно. Однако интересен подход автора к территориальной организации такой работы. Как правило, потребность удаленного персонала возникает при развитии сети филиалов и представительств торговой или производственной компании. В самом простом случае необходим региональный торговый представитель. В случае поиска персонала через агентства есть два пути — обратиться в агентство в своем городе или — в агентство по месту поиска. У каждого варианта есть свои плюсы и минусы, свои способы выбора того, кому доверить эту работу.

На наш взгляд, такой подход можно рассматривать шире: где формировать информацию о потенциальных работниках — в корпоративном центре или «на местах»?

Первая часть проблемы удаленного подбора — это поиск. Если в «родном» городе у корпоративного центра есть очевидное средство — база данных кандидатов, по численности резюме, то данные по специалистам в других городах обычно носит отрывочный и случайный характер. Поиск посредством размещения объявления в средствах массовой информации, Интернете также уравнивает шансы поиска собственными силами и поиска через агентство. Кроме того, не всегда компании интересно оглашать в СМИ свой скорый приход на данный рынок. Преимущество агентства в поиске в таком случае — только опыт.

Если у «корпоративного центра» (или привлеченного к работе агентства) есть партнер в городе поиска, задача упрощается на порядок. Агентства выбирают себе партнеров для со-

вместного ведения заказов более тщательно и профессионально, нежели это сделал бы заказчик самостоятельно. Так как в этом случае возникает необходимость оплаты услуг своего партнера, стоимость удаленного подбора обычно несколько выше обычного. Если такового партнера нет, то вероятность того, что заказчику будут предложены имеющиеся в наличии кандидаты хоть как-то подходящие под описание вакансии без серьезной проверки, резко повышается. Ибо качественный подбор становится делом столь же затруднительным и накладным.

Следующая часть этой задачи — отбор кандидатов. Телефонное интервью с кандидатом дает очень отдаленную картину реальности (общеизвестно, что слуховой канал человека «приносит» не более 10 % информации об окружающем мире, подавляющую часть дает зрение). Сбор рекомендаций в чужом городе может вообще ни о чем не сказать. Опросы, тестирования, по мнению С. Соммерсби, очень проблематичны. Поездка для окончательного выбора представителя нанимателя все равно обязательна. При наличии профессионального партнера, который оценит кандидата на месте, можно быть уверенным в том, что отобранные кандидаты как минимум годны для этой должности.

Второй способ регионального подбора — обратиться в агентство по месту наличия вакансии, или к собственному партнёру «на периферии». Преимущества этого метода очевидны. Региональное агентство хорошо ориентируется на рынке труда, это, по мнению С. Соммерсби, может позволить сэкономить на будущей зарплате. Наконец, у регионального агентства (иного местного партнёра) есть все возможности произвести полный цикл отбора и проверки кандидатов, причем при минимальных затратах. В итоге, решение задачи регионального подбора получается, как правило, существенно дешевле. Мало того, нижняя планка гарантированного качества практически всегда будут выше, так как не зависит от удачи так сильно, как в случае полностью удаленного поиска. Отрицательная сторона этого варианта решения также очевидна — весь риск неудачи от процесса поиска переносится на процесс выбора регионального партнёра.

По мнению С. Соммерсби, самый безрисковый способ регионального поиска — обращение в так называемые «сетевые» кадровые агентства. В этом случае заказчик обращается

в офис агентства сети в городе своего нахождения, поиск и отбор осуществляет офис агентства по месту открытия вакансии. Инициатор общего бренда обеспечивает в этом случае единообразие стандартов подбора персонала во всех офисах. В мировой практике известны два характерных вида сетевых кадровых агентств: действительные владельцы нескольких филиалов в крупных городах ключевых регионов и франчайзинговые структуры или договорные объединения — независимые агентства с разными владельцами, объединенными общей маркой.

Независимо от выбранной модели подбора персонала в регионе остаётся актуальной задача формирования требований к профессиональному тезаурусу претендентов, их психофизиологическим качествам и обусловленных ими перспектив работы в коллективе и последующего профессионального развития и карьерного продвижения.

Как в общении с коллегами, так и в работе с покупателями в составе одной группы или команды, продавец-консультант выполняет роли двух типов. Первая и наиболее очевидная из них является функциональной ролью, базирующейся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые продавец-консультант вносит в достижение коммерческих целей фирмы или филиала. Вторая роль, нередко упускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные качества работника. В значительной степени командную роль можно рассматривать как категорию, определяющую то, как работник использует свой тезаурус, применяет свои навыки и опыт, составляющие само содержание выполняемой им функциональной роли. Различие между этими двумя ролями и их значение для команд и командной работы наиболее полно были исследованы М. Белбином в 1981 и 1993 годах. Результаты его исследований в течение нескольких лет проходили проверку в ряде организаций, например, в британской лаборатории фирмы *IBM (IBM's Hursley Park Development Laboratory)*, близ Уинчестера [13]. Учитывая тот факт, что 5–10 % людей оказываются неспособными эффективно работать в командах, исследования показали, что каждый из работников так или иначе играет по меньшей мере одну, зачастую две, а возможно и три или даже четыре командные роли, которые являются вполне естественными.

В части перспектив профессионального развития и карьерного роста работника представляется перспективным использование методик диагностики присущего работнику стиля обучения. «Стилем обучения» называют совокупность предпочтений в процессе освоения работником новых знаний и навыков. В результате унаследованных обычаев, личного опыта и требований внешнего окружения люди вырабатывают свой стиль обучения, основанный на предпочтении одних способностей к обучению другим. В настоящее время в исследованиях стилей обучения доминирует типология, разработанная П. Хони и А. Мэмфордом [14]. Они идентифицировали четыре стиля обучения, каждый из которых ассоциируется с предпочтением конкретного этапа вышеприведенного цикла обучения. П. Хони и А. Мэмфорд выделяют четыре основных стиля обучения, а людей, которым эти стили присущи, именуют: «деятели»; «рефлексирующие»; «теоретики»; «прагматики».

Использование методик М. Белбина и П. Хони — А. Мэмфорда окажется эффективным в том случае, если будет создан прикладной социально-экономический инструментальный формирования параметров персонала, которые могли бы использоваться при отборе персонала путём сопоставления их с некоторыми критериальными значениями, определяемыми исходя из характеристик будущей работы и особенностей организации в целом.

В качестве модели организации, отражающей такие её особенности может выступать модель её организационной культуры, определяемая с использованием методик Ч. Хэнди и А. Харрисона. Этот подход, предложенный проф. Ч. Хэнди [15], в основу которого, в зависимости от того, на что в первую очередь ориентируется культура, положены четыре типа культуры, определенные Р. Харрисоном [16] как «власть», «роль», «задача» и «личность».

Для анализа Ч. Хэнди выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Выбор именно этой методики и анализ ее особенностей и диагностических возможностей, по мнению некоторых исследователей [17], на данный момент является весьма актуальной задачей для российских условий. К преимуществам данного подхода можно от-

нести его практическую направленность, широту вовлечения и доступность менеджменту. В одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии зрелости может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии спада может быть использован любой из четырех типов культур. Это, во-первых, позволяет в динамике идентифицировать тип организационной культуры и диагностировать ее состояние на различных стадиях жизненного цикла. И, во-вторых, на основе полученной информации вырабатывать требования к персоналу, наиболее адекватные текущему состоянию организации и прогнозируемому её состоянию в будущем.

Эта же методическая основа может использоваться при создании системы мотивации и стимулирования персонала в розничных торговых сетях. При построении таких систем обычно выделяют три точки зрения — акционера (владельца), сотрудника и менеджера. Акционеры компании заинтересованы в повышении ее стоимости и получении дивидендов, и свои требования они предъявляют менеджерам, которые, в свою очередь, регулярно пытаются сократить все статьи расходов, в том числе и расходы на оплату труда персонала. Но каждый сотрудник стремится к увеличению своего дохода.

Нахождение континуума между интересами этих и других стейкхолдеров является целью построения политики компании в области мотивации и стимулирования персонала (компенсационную политику). При этом необходимо руководствуясь критериями оргкультуры и коммерческими целями компании сформулировать основные составляющие такой политики.

Литература

1. URL: www.restco.ru
2. URL: www.sinercom.ru
3. URL: www.mobile-review.com
4. URL: www.tshok.ru/tshokthebest
5. Пан Р. Б. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда в розничных торговых сетях // Электронный научный журнал. Современные технологии бизнеса.— 2006.— Вып. № 1 (сентябрь). URL: www.hsb.tsu.ru/content.php?id=115

6. *Евланов А.* Регионы попались в торговые сети: столичная торговля намерена облегчить карманы не только москвичей // Российская Бизнес-газета.— 2005.— № 494 (1 февраля). Сетевая версия: URL: <http://www.rg.ru/2005/02/01/torgovlja>

7. URL: www.segment.ru

8. *Москаев Ш. А.* Дилерство как форма малого бизнеса в России // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки.— 2008.— № 2. — С. 28.

9. *Колбачев Е. Б.* Экономическая наука и преодоление кризиса // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Сер. Социально-экономические науки.— 2008.— № 3. — С. 3.

10. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303–99. Торговля. Термины и определения.— Принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 11 августа 1999 г. — № 242-ст).

11. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / под общ. ред. А.

Н. Соломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 292 с.

12. *Соммерсби С.* Региональный подбор персонала, 10 Июля 2007. URL: www.djoen.ru/hr/regionalnyj-podbor-personala.html.

13. Теория групп М. Белбина и её применение (опыт IBM): пер. с англ. — СПб.: Бизнес-пресса, 2000.

14. *Тест П.* Хони и А. Мэмфорда. URL: www.hrbo.ru/page_pid_441.htm.

15. *Handy C.* Understanding Organizations, 3rd edn, Penguin Books, 1985.

16. *Harrison R.* How to develop your organization // Harvard Business Review, September-October, reprinted in Handy, C., 1985.

17. *Трушкин Е. В.* Мониторинг ресурсов развития производственных систем в корпоративном управлении: дис. ... канд. эконом. наук. — Новочеркасск, 2008. — 170 с.

Поступила в редакцию

20 ноября 2008 г.



Наталья Валентиновна Кондратова — руководитель отдела персонала Южного Дивизиона ООО «Техносила».

Участник исследований социально-экономических проблем розничных торговых сетей и управления персоналом. Участник разработки нормативно-методических документов по управлению персоналом.

344010, г. Ростов-на-Дону, пр. Кировский, 63/105

Тел.: (863) 266-61-85, факс: (863) 266-61-73,

e-mail: kondratovanv@net069.sv.ru

Natalya Valentinovna Kondratova — chief of personnel department of ООО «Technosila» Southern Division.

Participant of researches on retail trade networks' social and economic problems, and on staff managing. Participant of standardized and methodic documents for staff managers working out.

Kirovskiy pr. 63/105, 344010, Rostov-na-Donu, Russia