

СПРАВОЧНИК

ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Ольга Бодрова – канд. экон. наук, руководитель программы «Управление человеческими ресурсами» МВА, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»

Наталья Володина – директор по персоналу, Otto Group Russia

Екатерина Горохова – вице-президент, генеральный директор, компания Kelly Services

Светлана Иванова – бизнес-консультант, руководитель Лаборатории управленческих технологий

Руслан Ильясов – член совета директоров, ОАО «АК БАРС» БАНК, генеральный директор «ТД “Золе”»

Ольга Кныш – директор по персоналу, «Оракл СНГ»

Татьяна Лобанова – канд. психол. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами НИУ-ВШЭ, сертифицированный консультант по управлению ISMSI

Мария Мартынова – генеральный директор, компания «Кадры в порядке»

Галина Погодина – директор по персоналу, ООО «Юнилин»

Лидия Потапова – канд. юрид. наук

Сергей Ряковский – канд. техн. наук, доцент, советник заместителя генерального директора по работе с персоналом, компания «Сухой»

Эва Селга – глава департамента по управлению человеческими ресурсами Parex Group, президент Латвийской ассоциации по управлению персоналом

Екатерина Успенская – директор по управлению персоналом, руководитель службы человеческих ресурсов, ФК «УРАЛСИБ»

Валерий Чемяков – канд. психол. наук, генеральный директор компании «Лучшие кадры»

Оксана Чехова – независимый эксперт в области управления персоналом



Содержание

7 Новости рынка труда



ТЕМА

Личная эффективность руководителя

Анализ

10 Технологии для эффективного руководителя

Эксперты журнала – практики в области управления персоналом – делятся актуальными тенденциями, технологиями повышения эффективности руководителей, корпоративными и личными практиками.

Собеседник

15 Максим Логвин: «Условия для эффективности создает работодатель»

HR-директор «Нестле Евразия» Максим Логвин уверен: корпоративная культура влияет на результативность управленцев. Это влияние передается через алгоритм продуктивного совещания, коучинговую культуру, принятую в организации. Проще говоря, именно компания делает из среднестатистического руководителя эффективного.

Опыт

19 Оптимизация работы кадровой службы: фокус на эффективность

Юлия Жижерина

Специалисты компании растут вместе с ней, и потому любое изменение, происходящее в организации, заставляет учиться управлять изменениями работников всех ее уровней. Посмотрим, как это происходило в охранном агентстве с численностью сотрудников 3 тыс. человек.

31 Невозможное возможно: программа развития лидерства

Елена Кутуова

Чтобы получить эффективных руководителей, нужно работать над результативностью рядовых сотрудников с самого начала их карьерного пути. Так считают HR-менеджеры компании Unilever, специалист по обучению и развитию персонала которой выступает автором данной статьи.



НА ПРАКТИКЕ

Кадровый менеджмент

36 Обучение и развитие персонала на этапе стабилизации компании

Сергей Ряковский

Продолжаем публикацию статей об особенностях и сложностях применения типовых технологий управления персоналом на различных стадиях развития организации.

Оценка персонала

41 Актуальный метод оценки линейного персонала предприятия

Наталья Добровольская

На примере предприятия, выпускающего лакокрасочные материалы и сухие строительные смеси, автор предлагает рассмотреть этапы внедрения программы оценки на производстве.

Сопровождение изменений

48 Продвижение перемен: все дело в системе

Олег Алмазов, Станислав Никулич

Анализируем основные этапы проекта по внедрению внутреннего PR-сопровождения изменений, реализованного на Омском НПЗ.

Психология

56 «Системный оператор» разрешения конфликтов в организации

Мария Семченко

На примере работы с руководителями компании «Автомир» автор разбирает вариант эффективного разрешения конфликтных ситуаций на основе «системного оператора», позволяющего проанализировать проблему, выявить ее причины и предложить обоснованное решение.

Поставлена задача

61 Проектный офис: от А до Я

Надежда Артонкина

Что такое «офис управления проектами» или «проектный офис»? Какие типы проектных офисов существуют? Каковы их задачи и место в структуре компании? Ответы – в статье.

69 Нормирование труда офисных работников

Светлана Сидоркина

Все компании планируют и оценивают свои трудозатраты. Но если организация предпочитает научный подход, она применяет для этой цели методы нормирования труда, в том числе и для офисных работников.

72 Работа с жалобами, или Если клиенты недовольны... поблагодарите их!

Джейн Мпинда

Продолжаем разговор об управлении жалобами: анализируем причины недовольства, разбираем методы работы с неудовлетворенными клиентами.

Обзор рынка труда

78 Юристы: в поисках новой стабильности

Рекрутинговая компания Laurence Simons изучила тенденции рынка труда в области юриспруденции. В опросе приняли участие свыше 2500 респондентов из 70 стран мира, включая Россию. Публикуем результаты исследования.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

82 Сильный HR-бренд удерживает крепче

Директор по управлению персоналом и организационному развитию УК «Альфа-Капитал» Юрий Григорьян делится подробностями реализации проектов в области нематериальной мотивации, спровоцированных сегодняшней экономической ситуацией. Благодаря им существенно сократилась текучесть персонала, увеличилась средняя продолжительность работы в компании, сформировался костяк из ключевых сотрудников разных уровней подчинения, выросли общие показатели удовлетворенности работников.

Мастер-класс

88 Постановка задачи подчиненному, или Как поправить руководителя

Елена Закаблущая

Продолжаем цикл публикаций, посвященных коуч-сессиям для менеджера по персоналу. Надеемся, что типичные ситуации с вариантами решений, описанные в статьях, помогут нашим читателям в профессиональной деятельности.



МАСТЕРСКАЯ

Технологии

96 KPI для логистов

Марина Вишнякова

Существуют три типа логистических служб: вспомогательное подразделение, сервис, доставляющий продукцию потребителю, и самостоятельный бизнес, обеспечивающий услуги доставки. В зависимости от вида деятельности меняются и KPI у сотрудников. Чем они различаются, узнаем из статьи.

100 Системы оплаты труда: библиотека технологий

Ирена Бетанова

В продолжение разговора об эффективных системах оплаты труда автор предлагает проанализировать виды оплаты труда, применяемые для исчисления основного заработка.

108 Управление знаниями: вождь и его команда

Мария Мариничева

Компании по-разному выстраивают процессы обмена знаниями. Чаще всего они используют одну из типовых схем с условными названиями «Центробежный подход», «Центростремительный подход», «Сервисный подход», «Сервисно-центростремительный подход», «Глобальный подход». В чем суть каждой из моделей, узнаем из статьи.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Интеграция C&B в стратегию развития компании

Опыт: Елена Андрейкина. Премирование проектных команд: старая новая сказка

Сопровождение изменений: Дмитрий Шляпчак.

Антикризисное сопровождение организационных изменений: HR-аспект

HR года – 2015: новое задание конкурса

Вопрос эксперту

115 Кадровый вопрос? Кадровый ответ!

На вопросы читателей журналов «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика» и пользователей Электронной системы кадровика отвечают эксперты сервиса «Горячая линия».

HR года – 2015

118 Ежегодный конкурс «HR года – 2015»

Приглашаем читателей журнала принять участие в конкурсе со сказочными персонажами и вполне реальными заданиями и призами. Предлагаем вашему вниманию четвертое задание конкурса и напоминаем: принять участие в борьбе за звание «HR года – 2015» можно с любого этапа.

120 Книжная полка



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

122 Правовое регулирование налогообложения физических лиц в Португалии

Ольга Леонова

Продолжаем разговор об особенностях налогообложения физических лиц в разных странах. На этот раз предметом нашего анализа стало законодательство Португалии.

Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихиди

Главный редактор Екатерина Богданова

МЦФЭР Кадры

Объединенная редакция

Руководитель Ольга Гревцева, e-mail: ogrevtseva@mcfr.ru

Главный редактор Оксана Лобанова, e-mail: olobanova@mcfr.ru

Выпускающий редактор Виктория Сушилина, e-mail: vsushilina@mcfr.ru

Эксперт Светлана Мальцева

Верстка Юлия Петрушина

Адрес редакции:

127287, г. Москва, ул. 2-я Хутурская, д. 38А, стр. 17

Тел.: 8 (495) 937-90-80

www.pro-personal.ru, www.proflit.ru

Для писем: 129164, Москва, а/я 9, e-mail: sup@mcfr.ru

Подписные индексы:

«Роспечать» – 80773

«Почта России» – 99729

«Пресса России» – 43340

Отдел маркетинга

Руководитель Виктория Салюк, e-mail: vSaljuk@mcfr.ru

Размещение рекламы

Руководитель Анатолий Беручев,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-61, e-mail: aberuchev@mcfr.ru

Ведущий менеджер Елена Романенко,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 57-10, e-mail: eromanenko@mcfr.ru

Менеджер Светлана Кулишина,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-11, e-mail: kulishina@mcfr.ru

Служба клиентской поддержки

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-22;

факс: 8 (495) 933-52-62; e-mail: pressa@mcfr.ru

Претензии по доставке направляйте

по факсу: 8 (495) 933-52-62

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Справочник по управлению персоналом», допускается только с письменного согласия редакции.

Рисунок на обложке Вивиан дель Рио.

Свидетельство: ПИ № 77-7888 от 27.04.2001. Выдано Роскомнадзором.

Подписано в печать 03.06.2015. Дата выхода в свет 22.06.2015.

Формат 84x108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 9000 экз. Изд. № 7111. Зак. № 2614.

Свободная цена.

ЗАО «МЦФЭР», 129090, Москва, ул. Щепкина, д. 25/20.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

8 (499) 270-73-59, www.chpd.ru

© ЗАО «МЦФЭР», 2015

Кадровый университет – 2015



© halfpoint / Фотобанк.Фотодженика

Очное обучение

Скидка 10%
для
подписчиков

Бизнес-завтрак с трансляцией



24 сентября

**«Новое в работе кадровика: изменения 2015 года,
сложные вопросы и актуальные решения»**

И.А. Костян, доктор юридических наук, профессор кафедры трудового права
МГУ им. М.В. Ломоносова, адвокат

Участие в бизнес-завтраке – **8500 руб.**, в веб-трансляции – **5500 руб.**

III Ежегодная конференция журнала

«Справочник по управлению персоналом»

17–18 ноября

**«Управление персоналом – 2015–2016: современные тенденции
и пути развития»**

Участие в конференции – **25 000 руб.**

VI Ежегодная конференция журнала «Справочник кадровика»

19–20 ноября

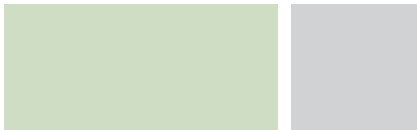
**«Трудовое законодательство – 2015–2016: анализ изменений,
практика применения, пути решения проблем»**

Участие в конференции – **25 000 руб.**

Реклама

Подробная программа очных мероприятий на сайте www.pro-personal.ru/region
или по тел.: **8 (495) 937-9080**

Регистрация на бесплатные вебинары для подписчиков на сайте www.pro-personal.ru/ku



Программа поддержки
подписчиков журнала
«Всё для кадровика:
просто, практично, полезно»

Онлайн-обучение

Бесплатно
для
подписчиков

Факультет трудового права (онлайн-консультации)

27 августа **«Увольнение работника: конфликтные ситуации
и способы их разрешения»**

8 октября **«Вас проверяют: как подготовиться к проверке и что делать
по ее результатам»**

В.С. Еремин, заместитель главного редактора журнала «Справочник кадровика»

3 декабря **«Документы кадровой службы: что нужно успеть оформить
до конца года»**

А.В. Батура, главный редактор журнала «Справочник кадровика»

Факультет управления персоналом (кейс-практикумы)

22 сентября **«Конфликтология в управлении персоналом:
библиотека решений»**

С.М. Ряковский, канд. техн. наук, доцент, советник заместителя генерального директора
по работе с персоналом, компания «Сухой»

18 ноября **«Управление проектами: практические решения»**

И.А. Бетанова, генеральный директор, Центр делового развития «Бизнесград»

Дорогие читатели!



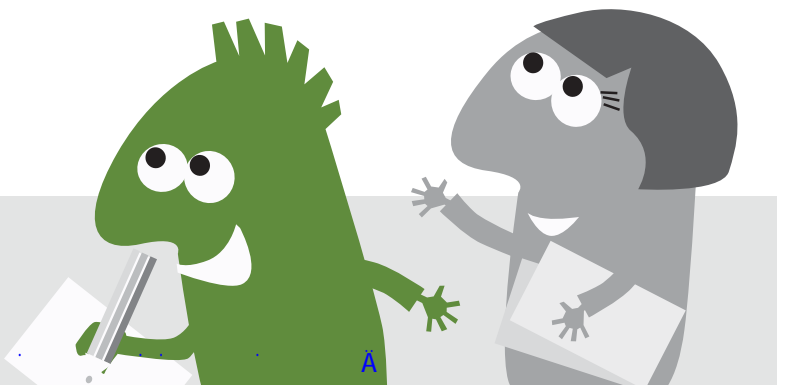
В конце 2008 года, в пору очередной непростой глобальной экономической ситуации, к рекрутеру крупной телекоммуникационной компании пришел соискатель на менеджерскую позицию. После прекрасной самопрезентации, выверенных и четких фраз, дополненных «взором горящим», специалист по подбору задала ему простой вопрос: «Почему вы решили покинуть предыдущее место работы?» И, что называется, понеслось... Управленец вылил ушат грязи на своих прежних работодателей, которые не только не понимали его стратегических инициатив, но и вставляли бревна в колеса вечно-го двигателя его креативной мысли. История закончилась... Впрочем, это неважно. Важно то, что менеджер обязан разделять ценности компании и быть их носителем, а понимание и видение кандидатом путей повышения эффективности того бизнеса, за который он будет отвечать, должно совпадать с видением акционеров.

Как обычно, за каждым набором требований к топу стоит сложная матрица компетенций. Так же и с «эффективностью»: строки и столбцы, на перекрестье которых находятся ее элементы, задают тон всей системе. И если в одной компании компетенции и критерии того же лидерства измеряются и взвешиваются, оцениваются в конкретных цифрах и значениях, в другой – инициативным и эффективным быть не просто невыгодно, но и чревато ☺.

К счастью (а я верю, что периодические кризисные явления полезны), современный бизнес перестает наращивать жировой слой и уходит от количественных показателей к качественным. Имеете перед глазами другие практические примеры? Рассказывайте, делитесь ими с коллегами. Мы рады новым авторам.

Удачных вам проектов!

Оксана Лобанова,
главный редактор
olobanova@mcfr.ru



Новости рынка труда

Тенденции столичного рынка труда – 2015

Как показал анализ основных показателей московского рынка труда за I квартал 2015 г., проведенный специалистами хедхантинговой компании «Агентство Контакт», наиболее стабильными по-прежнему являются строительная и фармацевтическая отрасли. Большинство компаний Big Pharma даже провели обещанную индексацию заработных плат. В зоне риска остаются предприятия, работающие в FMCG- и банковском секторах, индустрии гостеприимства и сервиса.

В I квартале 2015 г. значительных позитивных изменений в сфере зарплатных предложений не произошло. Наибольший размер дохода отмечается у топ-менеджеров, работающих по финансовой и ИТ-специальности, за ними следуют HR-директора, директора по маркетингу и руководители отдела продаж. Например, вилка окладов финансового директора (кроме работающих в банковском секторе) составляет 200 000–600 000 руб. в I квартале 2015 г. против 150 000–500 000 в IV квартале 2014 г.; разница в зарплате руководителя ИТ-отдела (кроме работающих в банковском секторе) – 200 000–500 000 руб. против 130 000–420 000 (за те же периоды).

Банковский сектор

Размер дохода зависит от масштабов компании – с этим и связан столь большой разброс в уровне заработных плат в цифровом выражении. Минимальная оплата труда характерна для небольших компаний, расположенных в Москве, максимальный уровень – доход специалистов, работающих в топ-20 (рис. 1).

Говоря о тенденциях на рынке труда в банковском секторе, стоит отметить, что в сентябре 2014 г. количество вакансий сократилось на 15%. С ноября 2014-го по январь 2015-го в отдельных случаях происходила заморозка проектов, связанных с подбором

персонала. И только в конце февраля начался обратный процесс: количество вакансий выросло на 10%. Наиболее востребованные сегодня специалисты – это юристы, имеющие опыт работы с банкротством и арбитражными судами, специалисты по проблемным активам и просроченным задолженностям, по работе с рисками. В свою очередь, уменьшился спрос на HR-менеджеров, маркетологов, специалистов по операционной работе.

Фармацевтический сектор

Разница в доходах сотрудников небольших российских предприятий и компаний Big Pharma значительна. Ситуация более или менее стабильна, некоторые крупные организации даже провели обещанные индексации заработных плат (рис. 2).

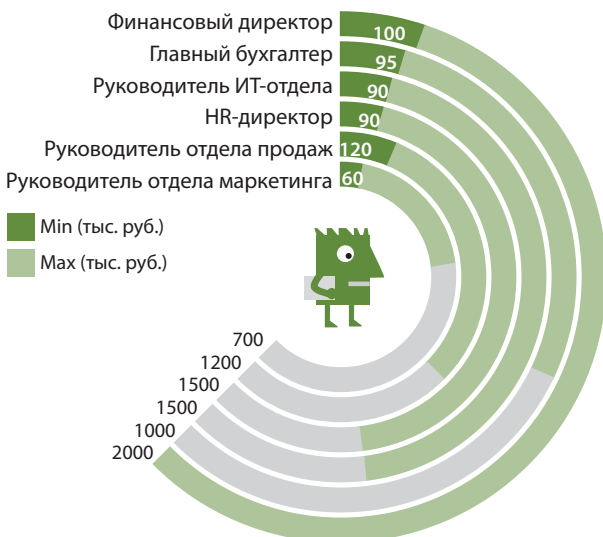


Рис. 1. Вилка окладов специалистов банковского сектора

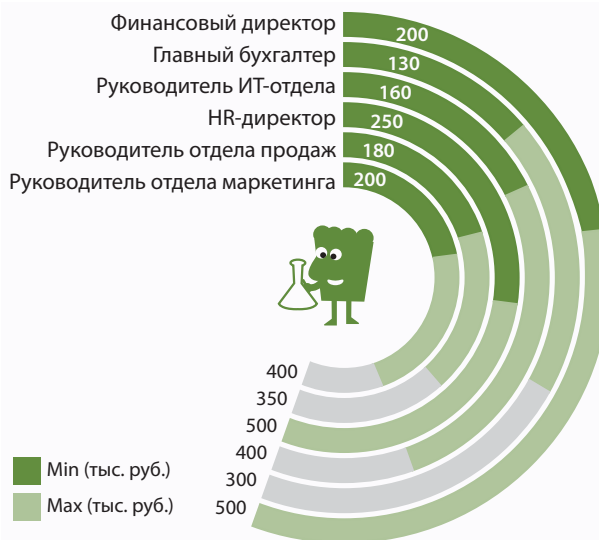


Рис. 2. Вилка окладов специалистов фармацевтического сектора

Строительный сектор

Особых изменений в количестве вакансий на рынке нет, объем реализуемых проектов остается стабильным. Многие компании сейчас думают об усилении команд – найме сотрудников, которые могут не только поддерживать существующий уровень, но и улучшать результаты за счет оптимизации ключевых процессов.