

Подписка на II полугодие на комплект журналов  
«Справочник кадровика»:  
печатный и интерактивный журналы,  
«Справочник по управлению персоналом»



**Счет действителен  
до 31 декабря  
2015 года**

ЗАО «МЦФЭР»  
129090, г. Москва, ул. Щепкина, д. 25/20  
Для писем: 129164, г. Москва, а/я 9  
Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-22  
Факс: 8 (495) 933-52-62  
E-mail: ap@mcfr.ru  
www.proflit.ru

Банковские реквизиты  
ИНН 7702019904, КПП 770201001  
ОАО «Сбербанк России», г. Москва  
Московский банк Сбербанка России ОАО г. Москва  
БИК 044525225  
к/с 30101810400000000225  
р/с 40702810638180134443

**Счет № Ж1612**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

Предмет счета	Количество комплектов	Цена, руб.	Сумма, руб.
Подписка на комплект журналов* (июль – декабрь 2015 г.): «Справочник кадровика» «Справочник по управлению персоналом» <small>* Все журналы комплекта выходят ежемесячно</small>	1	11 442-00	11 442-00
НДС 10%			1144-20
Интерактивный журнал «Справочник кадровика». Срок действия доступа 6 месяцев	1	1059-32	1059-32
НДС 18%			190-68
Всего к оплате			13 836-20

**Всего к оплате:** Тринадцать тысяч восемьсот тридцать шесть рублей 20 копеек

Генеральный директор

Главный бухгалтер



М.А. Межанский

А.П. Игнатова

**Внимание!**

В платежном поручении в реквизите «Назначение платежа» укажите:

- название издания и период подписки (по аналогии с предметом счета);
- номер счета;
- информацию по НДС;
- адрес доставки, включая почтовый индекс;
- Ф. И. О. контактного лица и телефон с кодом города.

Указание адреса и контактных данных позволит обеспечить своевременность доставки.

Копию платежного поручения отправьте по факсу или e-mail в службу клиентской поддержки.



Служба клиентской поддержки

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-22. Факс: 8 (495) 933-52-62. E-mail: ap@mcfr.ru  
Подробнее о профессиональных изданиях на [www.proflit.ru/personal](http://www.proflit.ru/personal)

# Кадровый университет

24 сентября 2015 г.  
Москва



Семинар – деловой завтрак  
с трансляцией

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

## В рамках семинара будут рассмотрены:

- последние изменения трудового, миграционного и гражданского законодательства, которые затронули права и обязанности работодателей;
- практика применения работодателями антикризисных мер, связанных с сокращением затрат на персонал;
- новые подходы к фактическому допущению работников к работе и квалификации гражданско-правовых отношений;
- запрет заемного труда и его альтернативы;
- изменения в регулировании трудовых отношений с отдельными категориями работников;
- актуальные позиции судебных и проверяющих органов по отдельным вопросам.

## Выберите удобный способ участия:

Очное участие в семинаре – 8500 руб.

Участие в онлайн-трансляции – 5500 руб.

## Ведущая:

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

Вы сможете проверить корректность применения нормы законодательства на практике, узнаете о том, как подготовиться к изменениям законодательства, вступающим в силу с 1 января 2016 г., поймете, как в отдельных ситуациях избежать административной ответственности, действуя в соответствии с требованиями закона.

На мероприятии у вас будет возможность задать свои вопросы и получить практические рекомендации авторитетного специалиста, имеющего многолетний опыт рассмотрения трудовых споров в судах.

Идеальный формат обучения  
для Москвы и регионов

Передайте в бухгалтерию счет на оплату со с. 100  
либо зарегистрируйтесь на сайте <http://new.seminar.ru/>  
или по тел.: 8 (495) 937-9080, 937-9082

# 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

#### Оценка персонала и задачи бизнеса

##### Анализ

### 10 Менять не изменяя, адаптировать, не меняя суть

Эксперты журнала – практики HR-сферы – делятся мнениями относительно роли оценочных процедур в компании. Все согласны с тем, что формат оценки нужно сохранять и поддерживать в интеграции с бизнес-целями, что оценка – вещь циклическая, и чем более постоянны процедуры, метрики, регламенты и правила ее прохождения, тем точнее, валиднее и полезнее для бизнеса ее результаты.

##### Собеседник

### 15 Марина Починок: «Главное в оценке – понимать, что ты оцениваешь и как будешь использовать результаты»

Директор по развитию проекта «КидЗания Москва» Марина Починок делится опытом применения оценочных инструментов, позволяющих обеспечить слаженную работу команды.

##### Опыт

### 18 Оценка сотрудников службы приема и размещения сети отелей

Мария Антипина, Анна Ребасс

Система оценки профессиональных знаний и умений, действовавшая в группе компаний USTA для сотрудников службы приема и размещения, не позволяла контролировать профессиональный уровень каждого работника. В связи с этим учебный центр начал работу над проектом «Оценка в СПиР».

### 27 Оценка кадрового потенциала компании: фокус на результативность

Людмила Кольцова

Автор анализирует опыт разных компаний по созданию комплексной системы оценки сотрудников для эффективного инвестирования в персонал.



### НА ПРАКТИКЕ

#### Кадровый менеджмент

### 36 Аутсорсинг: повышаем эффективность бизнеса

Константин Серебровский, Ярослав Поповидченко

Авторы статьи рассказывают о преимуществах аутсорсинга, опираясь на практические примеры.

#### Оценка персонала

### 40 Аттестация внутренних тренеров: методы оценки

Евгений Мамонов

Бизнес-тренер – ключевой специалист, участвующий в процессе развития и обучения персонала. Работу этих сотрудников необходимо постоянно сопровождать, осуществляя текущий и квалификационный контроль. Автор предлагает оценочную методику.

#### Обучение и развитие персонала

### 46 Кадровый резерв на топ-позиции: правила игры

Мария Зюбан

Бизнес заинтересован в том, чтобы не брать топ-менеджеров с рынка, а растить их в компании. Однако ошибки в работе с топ-резервом влекут за собой огромные риски. Об особенностях обучения и развития кадрового резерва на топ-позиции узнаем из статьи.

### 53 Обучение без перерыва: уроки экономии

Наталья Бережная

В компании Efes Rus считают, что повышение результативности путем организации обучения уже работающих сотрудников приносит больший эффект, нежели привлечение новых сотрудников. Подробности – в материале.

#### Сопровождение изменений

### 56 Внутренние коммуникации для эффективных целей

Ирина Варданян

На примере digital-агентства автор предлагает рассмотреть проект по оптимизации внутренних коммуникаций.

#### Корпоративная культура

### 64 Гордость дороже денег, или Бренд работодателя в борьбе за привлечение и удержание сотрудников

Татьяна Ананьева

Рассказывая о проекте «Бренд работодателя госкорпорации «Росатом»», автор формулирует основные правила построения бренда.

#### Психология

### 70 Технология разрешения конфликтных ситуаций

Валерия Манина, Марина Чекалина,

Елизавета Петрова

Рассматривая реальные конфликтные ситуации, возникавшие в разных по масштабу компаниях, авторы выводят типологию конфликтов и описывают пути выхода из них с максимальным эффектом.

#### Поставлена задача

### 74 Нормирование труда в офисе: выгоды компании – выгоды работников

Светлана Сидоркина

Все предприятия планируют и оценивают свои трудозатраты. Когда организация заинтересована в научном подходе, она применяет для этой цели методы нормирования труда, в том числе и для офисных сотрудников.

### 78 Карьерный коучинг в работе с кадровым резервом

Елена Регина

Нередко при работе с резервистами компании сталкиваются со сложностями, решить которые можно с помощью карьерного коучинга. Каким образом, узнаем из статьи.

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

Джейн Мпинда

Как правильно ответить на жалобу клиента? Какую позицию должна занять компания в спорной ситуации? Во что может вылиться неумелое управление жалобами? Автор ответит как на эти, так и на многие другие вопросы клиентов.

### Обзор рынка труда

## 87 Курс на оптимизацию: рынок труда и настроения работодателей

Большинство компаний – участниц опроса, проведенного специалистами компании Antal Russia, подтвердили, что изменение курса рубля не повлияло на их политику в отношении заработных плат. Все подробности – в материале.



## ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

### Профессия HR

## 90 Кроссфункциональные проекты для решения бизнес-задач

Руслан Вестеровский, директор по персоналу группы «Московская биржа», рассказывает об особенностях программы развития руководителей – проекта, реализованного силами сотрудников департамента по персоналу и кадровой политике совместно с топ-менеджментом компании.

### Мастер-класс

## 94 Сбиваем корону, или Как грамотно управлять «звездным» сотрудником

Елена Закаблущая

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



## МАСТЕРСКАЯ

### Технологии

## 102 Системы оплаты труда: библиотека технологий

Ирена Бетанова

Одним из мощных средств в борьбе за квалифицированных, опытных и мотивированных сотрудников является управление вознаграждением, а как следствие, установка на увеличение расходов, связанных с заработной платой. Современная экономическая ситуация требует от руководителей тщательнее подходить к затратам предприятия. В статье приводятся примеры эффективных систем оплаты труда.

## ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

### Главная тема

**Личная эффективность руководителя**

**Обучение и развитие персонала:** Наталия Ечкалова.

Планирование карьерного развития руководителей проектов

**Сопровождение изменений:** Дмитрий Шлянчак.

Антикризисное сопровождение организационных изменений: HR-аспект

**Технологии:** Ирена Бетанова.

Системы оплаты труда: библиотека технологий. Часть 2

**HR года – 2015:** новое задание конкурса

## 108 Управление коммуникациями: клиенты, лояльность, долгосрочное сотрудничество

Марина Вишнякова

Автор делится опытом реализации проектов по управлению коммуникациями в различных компаниях и отраслях: энергетике, нефтехимии, ретейле, сервисе и др.

### Вопрос эксперту

## 115 Кадровый вопрос? Кадровый ответ!

Эксперты журнала отвечают на вопросы читателей и посетителей портала [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru).

### HR года – 2015

## 121 Ежегодный конкурс «HR года – 2015»

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



## HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

### Импорт идей

## 126 Правовое регулирование налогообложения физических лиц в Норвегии

Ольга Леонова

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

### Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

### Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихи

Главный редактор Екатерина Богданова

### МЦФЭР Кадры

### Объединенная редакция

Руководитель Ольга Гревцева, e-mail: [ogrevtseva@mcfr.ru](mailto:ogrevtseva@mcfr.ru)

Главный редактор Оксана Лобанова, e-mail: [olobanova@mcfr.ru](mailto:olobanova@mcfr.ru)

Выпускающий редактор Виктория Сушилина, e-mail: [vsushilina@mcfr.ru](mailto: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](http://www.pro-personal.ru), [www.proflit.ru](http://www.proflit.ru)

Для писем: 129164, Москва, а/я 9, e-mail: [sup@mcfr.ru](mailto:sup@mcfr.ru)

### Подписные индексы:

«Роспечать» – 80773

«Почта России» – 99729

«Пресса России» – 43340

### Отдел маркетинга

Руководитель Виктория Салюк, e-mail: [vSaljuk@mcfr.ru](mailto:vSaljuk@mcfr.ru)

### Размещение рекламы

Руководитель Анастасий Беручев,

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

Ведущий менеджер Елена Романенко,

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

Менеджер Светлана Кулишина,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-11, e-mail: [kulishina@mcfr.ru](mailto: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](mailto: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 Виван дель Рио.

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

Подписано в печать 30.04.2015. Дата выхода в свет 21.05.2015.

Формат 84x108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 1344.

Тираж 9000 экз. Изд. № 7085. Зак. № 2164.

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](http://www.chpd.ru)

© ЗАО «МЦФЭР», 2015

## Дорогие читатели!



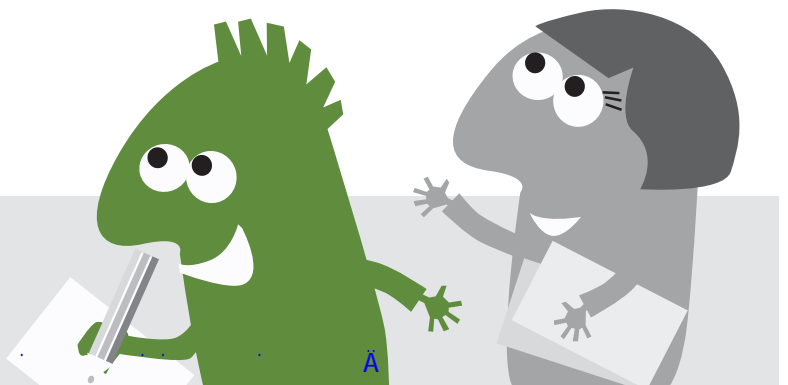
Оценка – обязательное приложение к любым HR-гаджетам. Судите сами: эффективность любой организации определяется по степени достижения поставленных целей, где ключевой ресурс – человек, деятельность которого регулярно оценивается с точки зрения результативности и уровня развития требуемых компетенций. Наиболее распространенными методами оценки компетенций специалистов сегодня являются ассессмент-центр и его модификации (мини-ассессмент, фейс-тестинг).

В каждой компании процесс оценки персонала организован по-своему, в зависимости от степени формализации, детализации, используемых техник и т. д., а также от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры. Грамотно реализованная оценочная технология обеспечивает руководство компании информацией об индивидуальных особенностях и профессионально важных навыках работников, стиле принятия решений, мотивации и многих других моментах. Такая информация помогает достаточно достоверно прогнозировать эффективность программ профессионального развития и обучения, обосновывать необходимость тех или иных кадровых решений.

Создать сбалансированную систему оценки – точную, объективную и понятную – мечта любого HR-профессионала. Достижимая, надо сказать, несмотря ни на что. Делитесь своим опытом с коллегами на страницах нашего журнала!

Удачных вам проектов!

**Оксана Лобанова,**  
главный редактор  
olobanova@mcfr.ru





# Новости рынка труда

## Динамика изменений компенсационного пакета в 2014–2015 гг.<sup>1</sup>

### Основные итоги на рынке труда Москвы

► 27% российских работодателей отметили, что намерены расширить штат сотрудников, при этом доля компаний, планирующих сокращения, составляет лишь 9%. В зоне риска по-прежнему остаются организации, работающие в консалтинге, рекламе, автомобильной отрасли, банковском секторе.

► Почти не изменился по сравнению с прошлым годом процент предоставления такой компенсации, как оплата расходов на мобильную связь (95% компаний).

► Практически все организации сохранили соцпакет, самой распространенной составляющей которого является программа добровольного медицинского страхования. Рост популярности предоставления ДМС составил 71% в 2015 г. против 67% в 2013 г. При этом средняя стоимость ДМС в нынешнем году выросла до 20 730 руб. с 18 452 руб. в 2014 г.

► Наиболее востребованной профессией на рынке труда в 2015 г.

по-прежнему остается менеджер по продажам (по данным компании SuperJob). Минимальная зарплата, которую обещают этим специалистам, составляет 50 тыс. руб. В Москве вакансий с таким доходом на конец I квартала 2015 г. было 5018 (по данным сайта hh.ru).

► Все больше компаний находят плюсы в предоставлении гибкого графика своим сотрудникам (53% в 2015 г. против 42% в 2014-м).

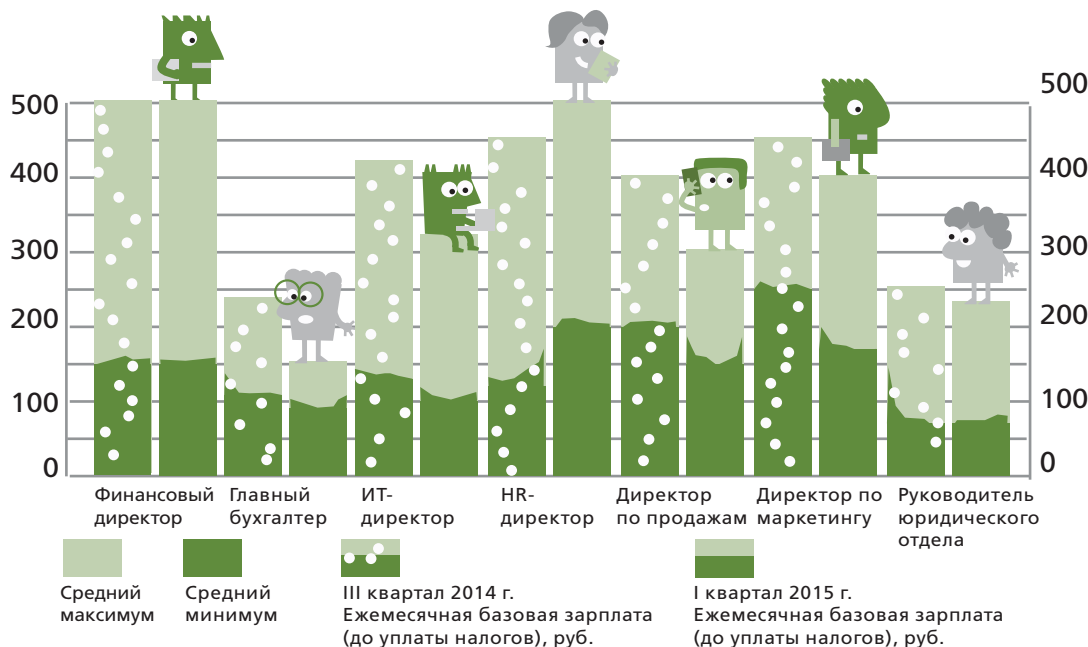
► В связи с нехваткой квалифицированных кадров увеличилось количество компаний, прибегающих к релокационной политике (с 52% в 2014 г. до 56% в 2015-м). При этом работодатели компенсируют расходы на переезд, в том числе для семьи работника, оплачивают аренду квартиры (сумма компенсации за год выросла на 18%), выплачивают единовременное пособие при переезде.

► Подавляющее большинство российских компаний (93%) планирует и дальше выплачивать ежегодные премии сотрудникам.

► 40% работодателей в 2015 г. планируют поднять заработную плату в среднем на 6% (по уровню индексации заработной платы лидируют такие индустрии как ИТ, строительство, фармацевтика – 10%). В 2014 г. рост зарплат в большинстве российских компаний (85%) составил 7,6%. Причиной уменьшения прироста выплат является не только нестабильное состояние экономики и втягивание страны во внешние конфликты, но и все более частое применение компаниями дифференцированного подхода при определении размера вознаграждения, когда оцениваются такие критерии, как результат и важность работы сотрудника, дефицит специалистов на рынке труда и размер заработной платы у конкурентов.

► За период с конца 2014-го по начало 2015 г. наибольший рост доходов зафиксирован у работников производственной сферы (9,5%), финансистов и бухгалтеров (6,1%). Практически не изменился доход административного персонала (0,9%), отделов информационных технологий (0,8%).

## Динамика уровней заработной платы по категориям сотрудников, Москва<sup>2</sup>



<sup>1</sup> С учетом обзоров заработных плат, льгот и компенсаций, взятых в открытых источниках.

<sup>2</sup> Диапазон заработных плат дан без учета отраслевой принадлежности компании, масштаба и положения на рынке. Необходимо принять во внимание и тот факт, что в целях минимизации затрат на фонд оплаты труда в связи с кризисом, пик которого приходится на первое полугодие 2015 г., компании-работодатели, увеличивая зону ответственности и функционала будущего топ-менеджера (по отдельным перечисленным категориям), целенаправленно снижают размер объявленной компенсации. По вакансиям на позиции, связанные с прямыми продажами, работодатели сокращают размер фиксированной части оплаты труда, делая ставку на переменную часть и получение бонусов по показателям эффективности деятельности (KPI).