

Поощряем дальновидность!

Подпишитесь выгодно на 2015 год уже сейчас



**Счет действителен
до 1 октября
2014 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, 8 (495) 933-63-17
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 № Ж1390

«__» _____ 2014 г.

Предмет счета	Количество комплектов	Цена, руб.	Сумма, руб.
Подписка на комплект журналов* на 2015 г.: «Справочник кадровика» «Для кадровика: Нормативные акты» «Справочник по управлению персоналом» * Все журналы комплекта выходят ежемесячно, 12 номеров	1	27 000-00	27 000-00
		НДС 10%	2700-00
		Всего к оплате	29 700-00

Всего к оплате: Двадцать девять тысяч семьсот рублей 00 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 указанием кода города.

Указание адреса и контактных данных позволит обеспечить своевременность доставки.

Копию платежного поручения отправьте по факсу или e-mail в отдел по работе с клиентами.



Служба клиентской поддержки

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 8 (495) 933-63-17. Факс: 8 (495) 933-52-62. E-mail: ap@mcfr.ru

Подробнее о профессиональных изданиях на www.proflit.ru/personal



По счету на с. 1

- Подписывайтесь выгодно
- Участвуйте в акциях



По телефону 8 (495) 937-9082

- Обсудите все детали с менеджером



На сайте www.proflit.ru/personal

- Быстро и без лишних слов



В почтовом отделении

«Роспечать» – 81984
«Почта России» – 16672
«Пресса России» – 44856



По электронной почте ar@mcfr.ru

- Подписывайтесь в любое время



В альтернативном агентстве Список агентств на с. 96

- Выбирайте способ доставки

Реклама



Подпишитесь на журнал
«Справочник по управлению персоналом»
так, как вам удобно

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 Высшей Школы Экономики, сертифицированный консультант по управлению ICMSI

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

Галина Погодина – директор по персоналу, ООО «Юнилин»

Лидия Потапова – канд. юрид. наук

Сергей Ряковский – директор департамента Корпоративного университета, 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 Чеमेков – канд. психол. наук, партнер компании «Лучшие кадры»

Оксана Чехова – экс-директор по персоналу, компания Computershare



Содержание

9 Новости



ТЕМА

Мотивация сотрудников разных категорий

Анализ

12 Эффективная мотивация: каждому по заслугам

Эксперты журнала, практики в области управления персоналом, делятся мнениями относительно подходов к повышению мотивации сотрудников. Разумеется, людей не могут радовать невыплаты заработной платы или плохо оборудованные офисы – нарушение основных, закрепленных трудовым законодательством норм. Однако почти все эксперты уверены в том, что среда, в которой работник может эффективно, плодотворно и спокойно работать, имеет огромное значение и важна не менее материальных благ.

Собеседник

17 Софья Чернова: «Основа мотивации – соответствие личностных убеждений человека ценностям компании»

Управляющий по работе с персоналом «Найк Россия» Софья Чернова делится с читателями опытом построения в компании социальной политики, опирающейся на соблюдение условий эффективной системы мотивации.

Опыт

21 Немонетарная система мотивации: опыт сети ресторанов

Валерий Чемяков

Система мотивации, о которой пойдет речь в статье, основана на принципах так называемого жетонного вознаграждения. Она внедрена в одной из сетей ресторанов. Система представляет собой метод немонетарной мотивации, применяемый тогда, когда денежное вознаграждение по каким-либо причинам невозможно или нецелесообразно.

26 Повышаем интерес сотрудников к работе: опыт медийной компании

Татьяна Лобанова

На примере медийной компании, являющейся дочерней компаний международного холдинга, одного из мировых лидеров в области медиакоммуникаций и маркетинговых решений, рассмотрим основные этапы реализации проекта по наращиванию положительных эмоций сотрудников, ведущих к повышению производительности их труда.

32 Организация корпоративной конференции: идем от целей компании

Ольга Мазурова

На примере компании REHAU автор предлагает рассмотреть эффективную форму обмена опытом и информацией – конференция по сбыту. По мнению инициаторов проекта, этот формат позволяет сотрудникам узнать, какие задачи ставит компания и почему, какова непосредственно их роль в выполнении этих задач, а также мотивирует на достижение общих целей.



НА ПРАКТИКЕ

Подбор персонала

38 Подбор сотрудников в отдел продаж: игра на опережение

Жанна Лысенко, Олеся Макаренко

В связи с расширением департамента продаж ООО ИЦ «ИС-КРА» перед двумя HR-менеджерами была поставлена задача подобрать 18 специалистов за 8 недель. Для минимизации ошибок при найме сотрудников рекрутеры нашли наиболее оптимальный инструментарий.

Автоматизация HR-службы

45 Электронный учет рабочего времени: все дело в системе

Оксана Новикова

Обычно на предприятии, где трудится относительно небольшое число сотрудников, проблемы с организацией учета рабочего времени решаются просто: контролировать явку работников и соблюдение ими трудового распорядка может один штатный табельщик. Как наладить этот процесс на предприятии со штатом свыше 1 тыс. человек? На этот вопрос отвечает автор статьи.

Кадровый менеджмент

58 ССП для направления «Финансы и экономика»

Ариадна Денисова

Продолжая разговор, начатый в одном из прошлых номеров журнала, автор предлагает рассмотреть сбалансированную систему показателей для финансово-экономической функции предприятия, включая ее отдельные направления: бухгалтерский учет, контроллинг и казначейские операции.

64 Краудсорсинг: цели, задачи, этапы

Елена Рудавина

Классификация и область применения краудсорсинговых проектов, их достоинства и недостатки, основные этапы реализации – обо всем этом рассказывает автор статьи.

69 Разработка нормативной документации: технология успеха

Людмила Быкова

Во многих российских компаниях складывается одна и та же ситуация: регламенты не работают или неактуальны, то есть не соответствуют реальному ходу процессов, их структуре и распределению ответственности в организации. На примере разработки и утверждения регламента «Положение о подборе персонала» в компании «Мултон» рассмотрим вариант выхода из подобной ситуации.

Мотивация персонала

76 Порочный круг: расчет индексов KPI сотрудников

Олег Кулагин

Матрицы KPI имеют разные формы и содержание. При их разработке важно соблюдать компромисс между полнотой информации, необходимой для постановки целей и проведения оценки, с одной стороны, и их простотой и понятностью для сотрудников – с другой. Но всякая ли матрица позволяет получить адекватный расчет? Все подробности – в статье.

Обучение и развитие персонала

79 Настройка обратной связи: прицел на развитие и мотивацию сотрудников

Елена Михайлова

Процесс настройки обратной связи между руководителем и подчиненным в ОАО «РЖД» позволил повысить эффективность работы подчиненного за счет более рационального распределения времени и правильной расстановки приоритетов. Все подробности проекта – в статье.

Поставлена задача

86 Выбор внешнего агента: задачи и решения

Марина Вишнякова

Когда компании нужен внешний провайдер услуг? Всегда ли его экспертиза полезна компании? И вообще, нужны ли организациям услуги чужих при наличии своих специалистов? Ответы на эти вопросы – в статье.

Вопрос эксперту

111 Стандарт обслуживания клиентов: модель для сборки

Эксперты журнала отвечают на вопросы читателей и посетителей портала www.pro-personal.ru.

HR года – 2014

114 Ежегодный конкурс HR года – 2014

116 Лучшее решение конкурсного задания № 2



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

124 Налогообложение физических лиц в Испании

Ольга Леонова

Продолжаем разговор об особенностях налогообложения физических лиц в разных странах мира, начатый в прошлых номерах журнала. На этот раз рассмотрим законодательство Испании.

Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихи

Главный редактор Екатерина Богданова

МЦФЭР Кадры

Руководитель Дмитрий Никитин, e-mail: DNikitin@mcfr.ru

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

Редактор Елена Меркулова

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» – 81984

«Почта России» – 16672

«Пресса России» – 44856

Отдел маркетинга

Руководитель Наталья Кашеева, e-mail: nkcom@mcfr.ru

Бренд-менеджер Ольга Метельская,

e-mail: ometelskaya@mcfr.ru

Размещение рекламы

Руководитель Наталья Синицина,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 27-45, e-mail: nsinitsina@mcfr.ru

Ведущий менеджер Елена Романенко,

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

Служба клиентской поддержки

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-17;

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 Вивиян дель Рио.

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

Подписано в печать 07.07.2014. Дата выхода в свет 23.07.2014.

Формат 84x1081/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 15000 экз. Изд. № 6328. Зак. № 3676.

Свободная цена.

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

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

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

8 (495) 988-63-87, www.chpd.ru

© ЗАО «МЦФЭР», 2014



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

90 Система управления эффективностью сотрудников: все дело в стратегии

Директор по организационному развитию и управлению талантами пивоваренной компании «Балтика» Светлана Старикова делится опытом выстраивания процесса управления эффективностью сотрудников, поднимая на новый качественный уровень систему ежегодной оценки деятельности.

Мастер-класс

97 Демотивация сотрудников: диагностика и пути преодоления

Елена Закаблущая

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



МАСТЕРСКАЯ

Частный случай

106 Какие требования к соискателю исключить из объявления о найме?

Людмила Галайда

Автор статьи предлагает разобраться с требованиями, которые с точки зрения закона нельзя включать в объявление о найме.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Управление карьерой сотрудников

Тема номера: Татьяна Истомина, Ксения Маркина. Карьера сотрудников: управление и мотивация.

Мотивация персонала: Ариадна Денисова.

Премирование участников проектных команд.

Мастерская: Мария Мариничева. Knowledge Management: определяем содержание проекта.

HR года – 2014: лучшие решения конкурсных заданий.

2014 год

Кадровый университет

Очное обучение

16–17 октября	<p>Семинар «Оплата труда: от требований закона к повышению эффективности»</p> <ul style="list-style-type: none">■ Разбираемся в том, как грамотно установить в организации систему оплаты труда■ Разрабатываем KPI для разных категорий сотрудников■ Знакомимся с особенностями оплаты труда дистанционных работников■ Исправляем ошибки, допущенные при установлении систем оплаты труда, закреплении условий оплаты труда в трудовых договорах и выплате зарплаты
25–26 ноября	<p>II Ежегодная практическая конференция журнала «Справочник по управлению персоналом» «Управление персоналом 2014–2015: современные тенденции и пути решения»</p> <ul style="list-style-type: none">■ Знакомимся с современными теориями внедрения передовых HR-технологий в компаниях■ Разбираем реальные ситуации и ищем оптимальные варианты выхода из них
27–28 ноября	<p>V Ежегодная практическая конференция журнала «Справочник кадровика» «Трудовое законодательство 2014–2015: анализ изменений, практика применения, пути решения проблем»</p> <ul style="list-style-type: none">■ Анализируем изменения в законодательстве■ Вырабатываем рекомендации по применению вступивших в действие нормативных правовых документов■ Разбираем конфликтные ситуации на примерах реальных судебных решений

Подробности на портале www.pro-personal.ru/region или по тел.: 8 (495) 937-9080

2014 год

Программа поддержки подписчиков журнала «Справочник по управлению персоналом»

Online-обучение

Факультет трудового права

18 сентября	Семинар «Переработки: сложные случаи оформления привлечения к работе за пределами нормального рабочего времени»
14 октября	Семинар «Когда условия труда меняет работодатель»
7 ноября	Семинар «Правила и порядок составления, утверждения и ведения графика отпусков»
11 декабря	Семинар «Смена наименования, места нахождения, реорганизация или ликвидация. Правила оформления кадровых документов в условиях организационных изменений»

Факультет управления персоналом

25 сентября	Мастер-класс «Бюджет на персонал: методы, цели и средства»
17 октября	Кейс-практикум «HR-бюджет: работа над ошибками»
14 ноября	Мастер-класс «Разработка и внедрение KPI: фокус на эффективность»
12 декабря	Кейс-практикум «Мотивирование персонала: привлечь и удержать»

Бесплатно
для
подписчиков

Для участия зарегистрируйтесь на www.pro-personal.ru/ku