



# Подписка на II полугодие 2014 года

Сертификат на индивидуальную консультацию экспертов Электронной системы кадровика в подарок

**Счет действителен до 31 мая 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@mcfrru  
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 № Ж1335

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

Предмет счета	Количество комплектов	Цена, руб.	Сумма, руб.
Подписка на комплект журналов*: «Справочник кадровика» «Для кадровика: Нормативные акты» «Справочник по управлению персоналом» на II полугодие 2014 года (июль–декабрь) * Все журналы комплекта выходят ежемесячно, 6 номеров	1	13 500-00	13 500-00
		НДС 10%	1350-00
		Всего к оплате	14 850-00

**Всего к оплате:** Четырнадцать тысяч восемьсот пятьдесят 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.



Отдел по работе с клиентами  
Тел.: 8 (495) 937-90-82, 8 (495) 933-63-17. Факс: 8 (495) 933-52-62. E-mail: ap@mcfrru  
Подробнее о профессиональных изданиях на [www.proflit.ru/personal](http://www.proflit.ru/personal)



# ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ\* подарки подписчикам комплекта журналов на II полугодие 2014 года:

## ДИСКИ

CD «Скорая юридическая помощь кадровику»



CD «Всё, что вы хотели знать о документах кадровой службы: часть 4. Первичные учетные документы по учету труда и его оплаты»

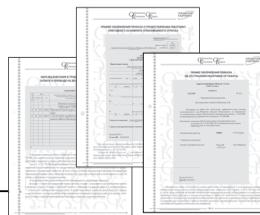
## методическое пособие

Методическое пособие  
«Построение процедуры подбора персонала в организации»



## а также

«Образцовая коллекция отдела кадров» с каждым нечетным номером журнала «Справочник кадровика»



Web-семинары  
Кадрового университета



Производственный  
календарь кадровика

\* Подарки специально подготовлены редакцией при поддержке экспертов журнала

# СПРАВОЧНИК

## ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Ольга Бодрова** – канд. экон. наук, руководитель программы «Управление человеческими ресурсами» MBA, 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 Золё»

**Ольга Кныш** – директор по персоналу, «Оракл СНГ»

**Татьяна Лобанова** – канд. психол. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами НИУ «Высшая школа экономики», сертифицированный консультант по управлению ISMSI

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

**Галина Погодина** – директор по персоналу, ООО «Юнилин»

**Лидия Потапова** – главный редактор журнала «Справочник кадровика»

**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 Чемяков** – канд. психол. наук, партнер компании «Лучшие кадры»

**Оксана Чехова** – директор по персоналу, компания Computershare



# Содержание

## 7 Новости

### ТЕМА

Краудсорсинг в социальных и тематических сетях



### Взгляд

## 10 Технология привлечения талантов

Андрей Афонин

Краудсорсинговый проект, реализованный в компании Ростом, поспособствовал выявлению талантливых студентов, проведению онлайн-оценки их потенциала, профессиональных компетенций. Подробностями делится автор статьи.

### Анализ

## 13 Краудсорсинг на службе бизнеса

Эксперты журнала – практики в области управления персоналом – делятся мнениями относительно плюсов и минусов реализации краудсорсинговых проектов. Почти все они согласны с тем, что успешность подобных начинаний зависит от грамотной организации, отлаженности действий инициаторов.

### Собеседник

## 18 Настасья Савина: «Краудсорсинг – инструмент для продвижения бренда компании и ее услуг»

«Краудсорсинг – коммуникационный инструмент, который компания может использовать для достижения различных целей», – считает директор по персоналу и вице-президент по корпоративным коммуникациям компании АБВУУ Настасья Савина.

### Опыт

## 22 Тупая бритва Оккама

Марина Вишнякова

Автор рассматривает краудсорсинг со всех сторон, во всех его проявлениях, подкрепляя аналитические выкладки примерами из реальной жизни.

## 29 Эффективная технология делегирования бизнес-задач

Екатерина Сугаренко

Когда стоит обратиться к краудсорсингу? Каковы особенности работы с интернет-биржами? Какие задачи можно делегировать внешним экспертам? Ответы на эти и другие вопросы дает автор статьи.

### НА ПРАКТИКЕ



### Подбор персонала

## 36 Оптимизация бизнес-процесса по подбору персонала при внедрении бережливого производства

Виктория Повольнова

На примере телекоммуникационной компании рассмотрим реализацию проекта. В основу формирования системы качественного найма были положены принципы бережливого производства.

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

## 46 ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

Екатерина Кочановская

### Кадровый менеджмент

## 48 Двигатели изменений: роль линейных менеджеров в HR-процессе

Марина Миронова

Ответственность за управление персоналом между HR-специалистами и линейными руководителями – тема, ставшая уже классической. В этом споре не может быть победителей и побежденных: состояние противоборства всегда негативно отражается на сотрудниках компании. Автор статьи рассказывает о том, как мирно разрешить этот спор.

## 54 Эффективность организационной структуры: опыт компании

Елизавета Шолопова, Юлия Сушкова

На примере компании, работающей в сфере охранных технологий, рассмотрим особенности расширения бизнеса и способы достижения новых целей.

### Мотивация персонала

## 66 Перемены к лучшему

Ариадна Денисова

При проведении изменений организационная культура становится наиболее проблематичной областью. Рассмотрим один из методов, позволяющих максимально эффективно справиться с подобной ситуацией.

### Обучение и развитие персонала

## 72 Кадровый резерв: факторы успеха

Александр Киселёв

В продолжение разговора, начатого в прошлом номере журнала, автор статьи делится критериями эффективной работы с кадровым резервом, рассуждает о выборе релевантной схемы карьерного развития, комплексности оценки кандидата в кадровый резерв и других важных аспектах подобного проекта.

## 78 Дуальная система образования на предприятии

Татьяна Паклинская, Елена Ермакова

Проект по подготовке инженеров, реализуемый в ООО «Балтийский завод – Судостроение», был запущен летом 2013 г. В его основу легла дуальная система образования Германии, совмещающая теоретическое обучение в профессиональной школе с практическим обучением на предприятии.

## 88 Программа развития менеджеров

Ольга Гатовская

Ежегодная программа развития менеджеров, инициированная немецкой штаб-квартирой сети Media Markt, действует в компании с 2010 г. Ее содержание было доработано сотрудниками российского HR-подразделения совместно с вице-президентами в соответствии с особенностями бизнеса. В июле 2013 г. стартовала четвертая Программа развития менеджеров. Подробности – в статье.

## Корпоративная культура

### 92 Культура благодарности руководителя

Инна Трифонова

На примере группы компаний Bosch рассмотрим нюансы грамотно выстроенного процесса системы признания заслуг сотрудника. По мнению автора, поощрение персонала напрямую зависит от корпоративной культуры и ценностей, но в первую очередь – от стратегии развития организации. Разумеется, сложно преувеличить в этом процессе роль HR-специалиста.

### 95 Безопасность сотрудников – выгода для компании

Екатерина Максимова

По результатам исследования вовлеченности, проведенного в компании «Лилли», показатель вовлеченности персонала – 82%, показатель удовлетворенности сотрудников соцпакетом и условиями труда – 75%. Какая система мотивации стоит за этими цифрами, узнаем из первых рук.

## Поставлена задача

### 99 Уровень вовлеченности сотрудников – индикатор качества HR-менеджмента

Алексей Булатов

Чем удовлетворенность отличается от лояльности и вовлеченности? Каковы параметры управления этими процессами? Чем отличаются методологические подходы к ним? Автор статьи дает ответы на эти и другие вопросы.



## ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

### Профессия HR

### 106 Moscow Training Week: обучение 200 человек за пять дней

Ольга Боровкова, руководитель групп по подбору, обучению и организационному развитию «АстраЗенека Россия», рассказывает о проекте, позволившем в сжатый срок качественно провести для сотрудников офисных подразделений запланированные обучающие мероприятия.

## Мастер-класс

### 111 Формирование культуры наставничества: прицел на мотивацию

Елена Закаблущая

Продолжаем публикацию цикла статей, посвященного коуч-сессиям для менеджера по персоналу. Надеемся, что рассмотренные типичные ситуации с вариантами решений помогут читателям журнала в их профессиональной деятельности.

### 116 Инструменты развития карьеры: оптимальный выбор при минимальных затратах

Ольга Бодрова

В продолжение разговора об управлении карьерой, начатого в прошлом номере, автор статьи предлагает рассмотреть инструменты развития карьеры.



## МАСТЕРСКАЯ

### Вопрос эксперту

### 122 СДО: сделать систему живой!

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

### 126 HR года – 2014

Ежегодный конкурс HR года – 2014

### 128 Книжная полка

Издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихида

Главный редактор Екатерина Богданова

Руководитель Центра развития кадровых технологий Лидия Потапова

Редакция

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

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

Выпускающий редактор Виктория Сушилина, e-mail: [vsushilina@mcfr.ru](mailto:vsushilina@mcfr.ru)

Редактор Алла Князева

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](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 Наталья Кащеева, e-mail: [nkcom@mcfr.ru](mailto:nkcom@mcfr.ru)

Бренд-менеджер Любовь Бахметьева,

e-mail: [lbahmetieva@mcfr.ru](mailto:lbahmetieva@mcfr.ru)

Размещение рекламы

Руководитель Наталья Синицина,

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

Ведущий менеджер Елена Романенко,

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

Отдел по работе с клиентами

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-17;

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 Вивиян дель Рио.

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

Подписано в печать 04.04.2014. Формат 84×108/1/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 15 000 экз. Изд. № 6030. Зак. №359-ОП.

Свободная цена.

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

Отпечатано в ООО «Чебоксарская типография № 1»

428019, Чувашская Республика, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 15

Тел.: 8 (8352) 28-77-98, 57-01-87

[www.volga-print.ru](http://www.volga-print.ru)

© ЗАО «МЦФЭР», 2014

## ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

### Главная тема

### Оценка руководителей

**Кадровый менеджмент:** Екатерина Сугаренко.

Удержание ключевых специалистов: соглашение о «кадровом нейтралитете» и другие меры по сохранению сотрудников.

**Корпоративная культура:** Мария Антипина, Анна Ребасс. Экспериментальный подход в посттренинговом сопровождении: квест «Ключи к успеху».

**HR года – 2014:** новый сезон. Сказка с вами!

## Дорогие читатели!



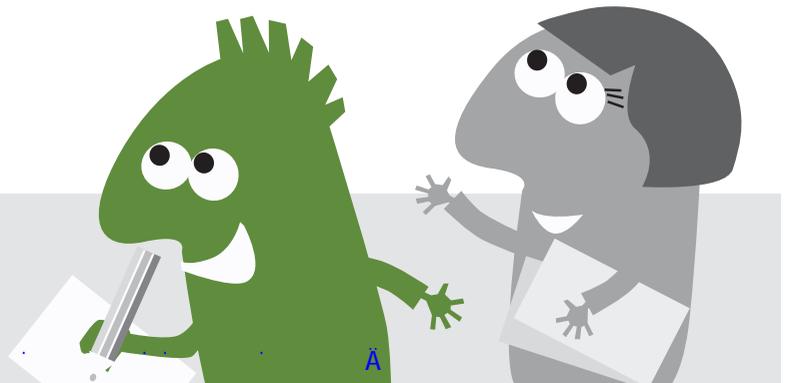
Обсуждение сложных ситуаций «всем миром, всем народом, всей землей» свойственно людям. С развитием интернет-технологий и социальных сетей такая особенность межличностного общения вышла на уровень огромного виртуального дискуссионного клуба. Именно этим свойством человека общающегося и можно объяснить популярность краудсорсинга, который имеет в обществе давние исторические корни – с того времени, когда наши предки собирали вече для обсуждения самых важных вопросов общины.

При всем этом краудсорсинг – непростой инструмент, при его использовании можно наделать ошибок. Обращение к сторонним людям за решением своей профессиональной задачи как минимум сопряжено с риском не получить желаемого результата. И все же эта технология успешно работает на бизнес в целом и HR-менеджмент в частности. Креативный, нестандартный подход к любому процессу, консолидация различных точек зрения, будь то создание презентации, написание пресс-релиза или подбор сотрудников в отдел продвижения и маркетинга, сегодня становятся конкурентными преимуществами организаций. Кроме того, использование краудсорсинга не предполагает серьезных затрат, а его применение, как показывает практика, часто приносит реальную пользу.

Главное – ответить на вопросы: как правильно использовать краудсорсинг в HR-практике; когда эффективность такого проекта будет максимально высокой, а отдача – наиболее оптимальной? В этом нам помогут коллеги-практики. Вы узнаете их мнение, намотаете на ус, и, как знать, возможно, вашим следующим успешным вызовом станет краудсорсинг!

Удачных вам проектов!

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



## Популярные инструменты обучения

**В Великобритании 93% компаний проводят тренинги в классе, 82% используют электронное обучение, другие 20% – мобильное обучение и 52% – вебинары.**

Такие результаты были получены в ходе исследования, проведенного британской компанией Video Arts, создателем обучающих видеокурсов. Как выяснили аналитики Video Arts, самым популярным инструментом неформального обучения является коучинг – его практикуют 73% организаций. L&D-специалисты также используют возможности новых технологий, включая подкасты (51%), онлайн-сообщества и социальные сети (48%), видеопорталы / корпоративные видеоканалы (40%) и электронные книги (30%). По данным исследования, L&D-службы все чаще сами создают обучающий контент. По сравнению с прошлым годом использование электронных курсов собственного производства увеличилось с 13 до 40%. Так, 56% респондентов сообщили о создании авторских видеоматериалов, а количество тех, кто работает с видео, взятым из Интернета, немного уменьшилось (57%).

Видео остается ключевым компонентом процесса обучения. Так, 82% участников опроса используют его преимущественно на тренингах в классе, а также как микрокурсы в персональном обучении (66%). Чаще всего видеоматериалы применяются для обучения взаимодействию с клиентами, развития лидерских и управленческих навыков и во вводных курсах.

Помимо прочего авторы исследования интересовали изменения в содержании работы корпоративного тренера. Так, 56% респондентов сообщили, что для них самое важное в работе – быть фасилитатором, 24% выделили роли контент-менеджера и куратора, 15% – роль эксперта по вопросам обучения и развития, и только 5% видят свое основное предназначение в том, чтобы быть инструктором.

Источник: [trainingzone.co.uk](http://trainingzone.co.uk)

## Корпоративные данные: кто владеет и хранит

**Служба исследований HeadHunter провела опрос среди 1838 работников разных компаний и выяснила, что более половины из них при увольнении забирает с собой рабочие материалы и даже конфиденциальные корпоративные данные.**

Так, 37% опрошенных признались, что копировали и уносили собственные наработки, 19% – уникальные методики и разработки, созданные в команде, 11% – базы клиентов и контакты партнеров, 6% – результаты труда своих коллег, а 3% – конфиденциальные сведения о компании. Чаще всего так поступают юристы, маркетологи и управленцы, а реже всего – представители сферы безопасности, автомобильного бизнеса и страхования.

Забирая накопленное за долгие годы трудов, работники в первую очередь рассчитывают на практическую пользу от этих материалов в будущем: в последующей работе (80%) или при трудоустройстве (25%). Конфиденциальные данные также планируется использовать в качестве инструмента для решения рабочих задач на новом месте, правда, далеко не всегда. Так, 9% опрошенных признались, что выносили секретную информацию для того, чтобы продать ее конкурентам.

Согласно результатам опроса только каждый третий сотрудник, который уносил с работы корпоративную информацию или рабочие материалы, уточнял у руководства, может ли он это сделать. 18% опрошенных копировали все необходимое, несмотря на то что ранее подписывали документ о неразглашении конфиденциальных данных компании и сохранении ее интеллектуальной собственности.

Результаты оплачиваемого собственного интеллектуального труда большинство работников считает в той или иной степени своими («принадлежат мне и компании» – 68%, «только мне» – 14%). Лишь 10% опрошенных уверены: то, за что они получают деньги, принадлежит исключительно работодателю.

Источник: [rg.ru](http://rg.ru)



Рисунок Вивиян дель Рио