

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 ICMCI

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

Оксана Чехова – экс-директор по персоналу, компания Computershare



Содержание

7 Новости



ТЕМА

Управление делегированием

Анализ

10 Делегирование как мотивационный подход в управлении персоналом

Эксперты журнала – практики HR-сферы – делятся своим мнением относительно делегирования руководителями полномочий подчиненным. Все они уверены в том, что, давая сотрудникам важные поручения, руководитель способствует повышению их профессионализма, вносит разнообразие в работу, развивает в них чувство ответственности, повышает самооценку и лояльность по отношению к компании. Однако все эти преимущества являются следствием грамотно выстроенной процедуры.

Собеседник

15 Ольга Шестакова: «Делегирование – это естественное поведение эффективного менеджера»

Директор по персоналу компании «Салым Петролеум Девелопмент» рассказывает о культуре партнерства, программах обучения делегирования руководителей, правилах передачи ответственности и организации контроля над выполнением заданий.

Опыт

20 Управление делегированием: специфика поколений

Нармина Борисова

На примерах реальных ситуаций автор статьи предлагает рассмотреть особенности процедуры делегирования в компании, где работают сотрудники разных поколений.

24 Типичные ошибки делегирования

Ирена Бетанова

Если руководитель хочет совершенствовать свои навыки в области делегирования, ему необходимы самосовершенствование и извлечение опыта из собственных ошибок. Чтобы избежать этих ошибок или постараться выйти из сложных ситуаций с наименьшими потерями, читайте статью автора.

32 Управление рисками делегирования полномочий

Оксана Свергун

Каковы риски, связанные с внедрением технологий делегирования? Существует ли возможность эффективного управления ими? Ответы на эти вопросы можно найти в статье.



НА ПРАКТИКЕ

Кадровый менеджмент

38 ССП для ИТ-подразделения

Ариадна Денисова

В продолжение разговора, начатого в одном из прошлых номеров журнала, рассмотрим варианты стратегических карт для функционального направления «Информационные технологии» на примере машиностроительного предприятия.

Обучение и развитие персонала

44 Построение системы обучения в условиях ограниченного бюджета

Сергей Кузнецов, Тахир Базаров

Продавцам необходимо постоянно тренировать свои навыки, практиковать, и практиковать, обучаясь. В связи с этим ГК «Открытый диалог» сделала упор на развитие модели обучения персонала. Автор статьи знакомит с подробностями этого проекта.

53 Региональный кадровый резерв: первые итоги

Владислава Митрейкина

Программа кадрового резерва руководителей открывает сотрудникам возможности карьерного продвижения и профессионального роста, а компаниям с региональными подразделениями гарантирует стабильность.

Корпоративная культура

59 Профилактика кадровой текучести: причины и способы предотвращения

Татьяна Истомина, Александр Карпов, Ксения Маркина

С проблемой текучести кадров сегодня сталкиваются многие организации. Авторы статьи делятся опытом решения этой непростой задачи в компании «ЛГ Электроникс РУС», которая ведет регулярную работу по выявлению, устранению или снижению влияния причин текучести персонала.

64 Вовлечение сотрудников в развитие инновационной среды

Елена Журавлева

На примере авиакомпании «Трансаэро» рассмотрим особенности разработки и внедрения проекта по инновациям.

Поставлена задача

72 Совещания превратились в каторгу: меняем ситуацию

Оксана Новикова

Как сделать совещание позитивным и результативным мероприятием? Автор статьи предлагает свои рекомендации, адресованные тем, кто отвечает за проведение совещаний.

Обзор рынка труда

80 Промышленные компании двух столиц: обзор рынка труда – 2014

Любовь Седнева

Как изменились размер и структура дохода работников производств Москвы и Санкт-Петербурга? Каковы тенденции рынка труда в промышленном секторе? Ответы на эти вопросы специалисты компаний EMG Professionals получили в ходе очередного исследования.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

86 «Десанты» компании решают стратегические задачи

В 2010 г. для реализации стратегических задач компания Coca-Cola Hellenic запустила для сотрудников коммерческого отдела программу «Черноморский десант». Подробности этого проекта делятся Ирина Петрова, HR-бизнес-партнер коммерческой функции Coca-Cola Hellenic и Татьяна Руднева, менеджер HR-проектов Coca-Cola Hellenic.

Мастер-класс

90 Сопровождение увольнения: вариант в формате soft

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

Кадровая экспертиза

98 Если гражданский договор признан трудовым...

Юлия Гефтер

HR-специалистам нередко приходится сталкиваться с ситуацией, когда компания заключает с работником вместо трудового гражданско-правовой договор. Разумеется, в первую очередь это выгодно именно работодателю. Вместе с автором статьи разберемся во всех нюансах этого непростого кейса.

HR года – 2014

105 Ежегодный конкурс HR года – 2014

107 Лучшее решение конкурсного задания № 1

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Мотивация сотрудников разных категорий

Обучение и развитие персонала: Елена Михайлова.

Обратная связь — инструмент развития и мотивации сотрудников.

Поставлена задача: Олег Кулагин. Порочный круг: расчет индексов KPI сотрудников.

Профессия HR: Система управления эффективностью сотрудников: все дело в стратегии.

HR года – 2014: финальное задание конкурса!



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

116 Налогообложение физических лиц в Болгарии

Ольга Леонова

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

СПЕЦПРОЕКТ

121 НПФ и ПФР: деньги или баллы

Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихиди

Главный редактор Екатерина Богданова

Руководитель Центра развития кадровых технологий Лидия Потапова

Редакция

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

Руководитель редакции Ольга Гревцева, e-mail: ogrevtseva@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 Хуторская, 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 Наталья Кашеева, e-mail: nkcom@mcfr.ru

Бренд-менеджер Любовь Бахметьева,

e-mail: lbahmetieva@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

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

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 03.06.2014. Дата выхода в свет 23.06.2014.

Формат 84×108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 12,6 + 0,84.

Тираж 15000 экз. Изд. № 6217. Зак. № 587-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

© ЗАО «МЦФЭР», 2014

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

Дорогие читатели!



Для издательства второе полугодие – важная веха, маленький «новый год». Поэтому, не дожидаясь первого номера следующего года, мы решили прямо сейчас внести в журнал некоторые новшества. В качестве гида ознакомлю вас с ними.

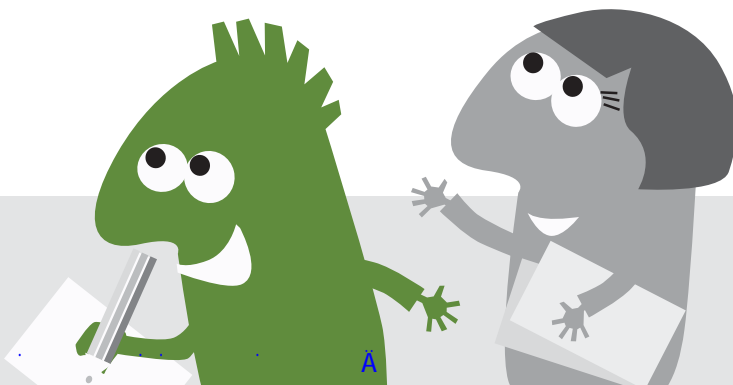
В основном изменения касаются второй половины журнала, а точнее раздела «Мастерская». С этого номера в нем появилась рубрика «Кадровая экспертиза», где ежемесячно будут публиковаться актуальные для HR-специалистов материалы по трудовому праву. Изменения коснутся и рубрики «Вопрос эксперту», где наряду с вопросами по управлению персоналом мы будем освещать вопросы по кадровому делопроизводству и трудовому праву.

Такая инициатива не случайна. Осуществленные нововведения стали прямым ответом на запросы читательской аудитории, которые мы регулярно изучаем посредством обратной связи. Кроме того, по заявкам читателей спустя два года мы снова возвращаемся к формату – «Мнения экспертов».

Надеюсь, что эти перемены окажутся полезными и позволят раздвинуть горизонты вашей профессиональной жизни. Буду рада, если вы напишете свое мнение по этому поводу на адрес моей электронной почты.

Удачных вам проектов!

Оксана Лобанова,
главный редактор
olobanova@mcfr.ru



Тайм-менеджмент: повысить эффективность работы

Согласно исследованию HeadHunter управление рабочим временем сотрудников, или тайм-менеджмент, становится одним из важнейших направлений в работе компаний.

Тайм-менеджмент стал одним из самых популярных обучающих курсов, размещенных на сайте компании (всего предлагалось 7962 обучающих курса). На его прохождении зарегистрировалось свыше 17 тыс. слушателей.

Сегодня с целью повышения эффективности работы сотрудников в компаниях часто внедряют специальные сервисы для учета рабочего времени. Они позволяют быстро провести комплексный анализ работы сотрудника и оценить его продуктивность. Структура рабочего дня работника представлена с точки зрения целевого и нецелевого использования времени. Подобные программы показывают, сколько времени он проводит за компьютером, а сколько – выполняя другие задачи или занимаясь делами, не связанными с работой. Такой отчет помогает выявить причину систематического невыполнения сотрудником поставленных задач в срок, а также оценить работу стажера или претендентов на повышение в должности.

Понятно, что в зависимости от занимаемой должности и рабочих обязанностей сотрудника допустимое время его отсутствия за компьютером будет отличаться. К примеру, для менеджера по продажам треть рабочего дня, проведенная не у экрана монитора, является нормой, а для сотрудника службы поддержки – явным нарушением. В последнем случае руководитель должен разобратся в причинах. Если сотрудник старается, но не достигает результата, таковыми могут быть неправильное распределение рабочего времени, неверная расстановка приоритетов, отсутствие необходимых навыков.

Подобные системы позволяют проанализировать структуру рабочего дня каждого работника и дают понять, на что уходит время, проводимое за компьютером, чем сотрудник преимущественно занят, когда не работает; выявить нарушения дисциплины; сравнить результаты работы коллег и распределение ими своего времени; сделать вывод о том, какие активности приводят к лучшему результату.

Однако подобные методы подходят не всем компаниям и не всегда эффективны. Прежде всего это касается работников умственного труда.

«Длительное отсутствие сотрудника за компьютером еще ни о чем не говорит, как и его дли-

тельное отсутствие в офисе. Взять, например, менеджера по продаже услуг доверительного управления, большую часть времени такой работник проводит на встречах, возможно, в перерывах между ними он решает свои личные вопросы, однако если он стабильно приводит в компанию новых клиентов с большими активами, то вряд ли стоит упрекать его в нерациональном использовании рабочего времени. Более того, как считает **Анна Кокорева**, аналитик компании «Альпари», тотальная слежка за сотрудником вызывает у него нервозность, создает дополнительное напряжение.

Эксперты призывают внедрять эффективный тайм-менеджмент, но не равнять всех под одну гребенку. «Каждый человек распределяет свое время по-разному, в зависимости от характера, ума, привычек, способностей и прочего. Все методы оценки распределения времени весьма субъективны. У каждой профессии своя специфика, своя нагрузка, – добавляет Анна Кокорева. – Сотрудник может распределять время, как хочет. Необходимо поставить перед ним задачу, обозначить срок ее исполнения, предоставить ресурсы – и пусть выполняет. Если он не успевает все сделать к сроку, нужно подумать: а реальным ли был срок исполнения, и, если да, то распрощаться с таким работником».

Источник: rg.ru



Рисунок Вивин дель Рио