

# Подписка на 2015 год

## Удобный термос в подарок



**Счет действителен  
до 31 декабря  
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 № Ж1503**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 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» <small>* Все журналы комплекта выходят ежемесячно, 12 номеров</small>	1	29 160-00	29 160-00
		НДС 10%	2916-00
		Всего к оплате	32 076-00

**Всего к оплате:** Тридцать две тысячи семьдесят шесть 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](http://www.proflit.ru/personal)

# Выберите удобный для вас способ подписки на журнал «Справочник по управлению персоналом»

## В редакции

8 (495) 937-9082; [www.proflit.ru/personal](http://www.proflit.ru/personal)



Выгодно!

**Бесплатная доставка** в любую точку России



Надежно!

**Повторная отправка** потерявшихся на почте номеров

**Гарантия предоставления** бухгалтерских документов



Удобно!

**Быстрая подписка** по телефону или через Интернет

**Индивидуальный подход** к каждому заказу

## На почте по каталогам

«Роспечать» – 81984, 80773; «Почта России» – 16672, 99729;

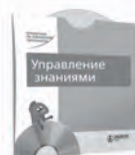
«Пресса России» – 44856, 43340

## В альтернативном агентстве вашего города

Список альтернативных агентств смотрите на с. 33



Ваши эксклюзивные подарки в 2015 году:



CD «Управление знаниями»  
Доставка с № 4



Методическое пособие  
«HR-задачник: кейсы для профессионала. Часть 2»  
Доставка с № 10



Производственный календарь на 2016 год  
Доставка с № 12



# 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

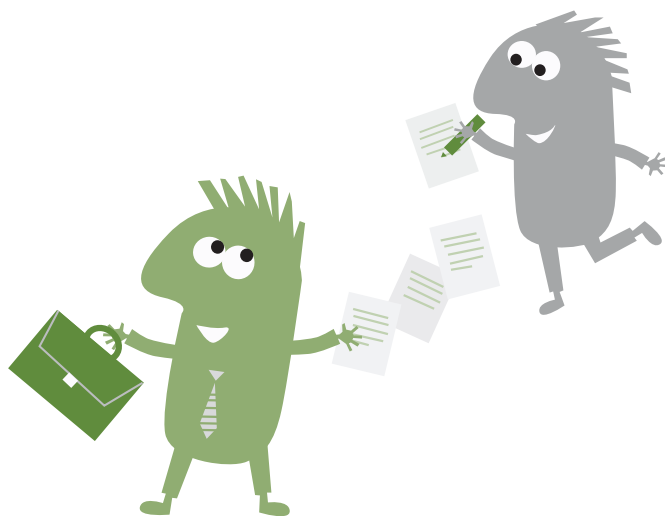
**Сергей Ряковский** – канд. техн. наук, доцент, советник заместителя генерального директора по работе с персоналом, компания «Сухой»

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

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



# Содержание

## 9 Новости



### ТЕМА

#### Коучинг в управлении персоналом

### Анализ

## 12 Коучинг как стиль управления руководителя

Эксперты журнала – практики в области управления персоналом – делятся опытом построения коучинговой системы в различных компаниях. Все мнения так или иначе сводятся к выводу: спрос на коучинг будет расти, а вместе с ним повысятся требования как к образованию самих коучей, так и ко всему процессу обучения и развития.

### Собеседник

## 17 Инна Громова: «Коучинг создает мотивацию к развитию»

Заместитель генерального директора по управлению персоналом и организационному проектированию компании «МРСК Центр» Инна Громова рассказывает об инструментах коучинга, его внедрении в корпоративную культуру и преодолении сопротивления персонала.

### Опыт

## 20 Корпоративный коучинг: правила игры

Ирина Антонова

Когда компании нужен коучинг? Где найти коуча? Чем различаются требования к внутренним и внешним коучам? Ответы на эти и другие вопросы – в статье.

## 25 Коучинговая культура в компании: миф или реальность?

Тимур Кармазин

Автор считает, что коучинг сегодня превращается в массовую технологическую услугу, и предлагает разобраться в том, насколько она востребована рынком и что дает коучинговая культура компании.

## 30 Практика коучинга: как структурировать работу

Анна Щербакова

Компания Mars проанализировала лучшие практики коучинг-поддержки в компании и выработала собственный подход, о котором и пойдет речь в статье.



### НА ПРАКТИКЕ

## Автоматизация HR-службы

## 36 Новые образовательные технологии: опыт внедрения СДО

Алексей Меркурьев

Обучение сотрудников – тема не новая, но всегда актуальная. Все дело в индивидуальных особенностях каждого отдельно взятого предприятия. В какой форме лучше всего передавать новые знания? Как максимально эффективно донести до новичков информацию об истории компании, ее структуре и ценностях? Автор расставляет все точки над i.

## Кадровый менеджмент

## 41 Составляем эффективный годовой отчет

Нармина Борисова

Создание годового отчета предполагает понимание цели этого процесса, круга задач, которые компания планирует решить с его помощью. В статье рассматривается разработка годового отчета предприятиями среднего бизнеса, для которых подобная деятельность, не будучи обязательной, все же остается желательной.

## 45 Разработка стандартов обслуживания: практические кейсы

Евгений Мамонов

Какие преимущества позволяет получить регламентация стандартов обслуживания? В каждом конкретном случае свои, но есть и общие тенденции.

## Мотивация персонала

## 50 Каждому сотруднику – своя программа мотивации

Оксана Чехова

Специалистам отдела персонала российской финансовой компании поставили задачу – создать единую для всех категорий персонала систему мотивации. Каким образом она была решена, узнаем из статьи.

## Оценка персонала

## 55 Массовый подбор: экспресс-оценка в недельном цикле

Валерий Чемяков

Современные реалии рынка труда диктуют новые требования к массовому подбору. Сегодня рекрутерам важно овладеть инструментами эффективной экспресс-оценки. А наиболее подходящим форматом для нее является мини-ассессмент.

## Обучение и развитие персонала

## 61 Электронный учебный курс: фокус на научение сотрудников

Андрей Стулов

Электронный учебный курс состоит из трех основных компонентов: содержания учебного материала, методов обучения и технологии его поддержки. Рассмотрим подробнее методологическую часть проекта.

## 67 Этапы планирования карьеры сотрудника

Елена Репина

В страховой организации, штатная численность сотрудников которой составляет 100 тыс. человек, оценка персонала дает ему импульс к профессиональному развитию и планированию карьеры. Данный опыт наверняка окажется интересен и компаниям с другой численностью сотрудников, работающих в иных сегментах рынка.

## 72 Особенности управления молодыми сотрудниками

Вера Козлова

Одна из главных задач кадровой службы ЗАО ТАФ «Архпроект» СА РБ – систематическое пополнение штата квалифицированными молодыми специалистами. Как решается эта задача, узнаем из статьи.

## Обзор рынка труда

### 80 Эффективность работы персонала: оцениваем и управляем

Егор Ворогушин

Глобальные исследования, проведенные специалистами компании Hay Group Россия, показали: эффективность работы любого сотрудника определяется двумя ключевыми факторами – вовлеченностью и наличием условий для успешной деятельности.



## ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

### Профессия HR

### 86 Используем креативность сотрудников для эффективности бизнеса

Полина Хабарова, заместитель генерального директора по управлению персоналом компании «КРОК», делится опытом организации клуба для талантливых сотрудников CROC 5 o'clock.

### Мастер-класс

### 90 Мой начальник – хам: методы воспитания

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

### Кадровая экспертиза

### 96 Ответственность за нарушения законодательства о персональных данных

Ульяна Станковская

Доступ к чужим персональным данным должны иметь только те сотрудники, в обязанности которых входит работа с ними и которые несут ответственность за незаконные действия при обработке этой информации. Автор статьи предлагает поговорить о мерах ответственности.

### Вопрос эксперту

### 102 Кадровый вопрос? Кадровый ответ!

На вопросы читателей журналов «Справочник кадровика», «Всё для кадровика: просто, понятно, практично» и «Справочник по управлению персоналом», посетителей кадрового портала [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru) и пользователей Электронной системы кадровика отвечают эксперты журнала «Справочник кадровика» Владимир Еремин и Оксана Соколова.

## ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

### Главная тема

#### Рекрутинг: тенденции и прогнозы

**Оценка персонала:** Мария Антипина, Анна Ребасс.

Ассесмент-центр для руководителей: практическое решение

**Технологии:** Ирена Бетанова. Системы оплаты труда: библиотека технологий

**Мастер-класс:** Елена Закаблущая. Особенности управления сотрудниками в возрасте

**Вопрос – ответ:** Оформляем трудовой договор о дистанционной работе: перечень документов

## Case-практикум

### 106 Построение кадрового резерва

Предлагаем вашему вниманию кейс с вариантами решения, автором которого стал Сергей Кузнецов, руководитель отдела обучения и развития персонала, Группа компаний АКИГ.

### HR года – 2014

### 112 Лучшее решение конкурсного задания № 6

### 116 Итоги ежегодного конкурса «HR года – 2014»

## Список публикаций 2014

### 118 Перечень статей 2014 года

#### Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

#### Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихиди

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

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

#### Подписные индексы:

«Роспечать» – 81984

«Почта России» – 16672

«Пресса России» – 44856

#### Отдел маркетинга

Руководитель Наталья Кашеева, e-mail: nkcom@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 Вивиан дель Рио.

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

Подписано в печать 05.11.2014. Дата выхода в свет 21.11.2014.

Формат 84×108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 15000 экз. Изд. № 6649. Зак. № 5895.

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

[www.chpd.ru](http://www.chpd.ru), e-mail: [sales@chpd.ru](mailto:sales@chpd.ru), тел./факс: 8 (496) 726-54-10

© ЗАО «МЦФЭР», 2014

# Кадровый университет – 2015

## Онлайн-обучение

### I полугодие

Факультет трудового права

<b>Февраль</b>	Онлайн-консультация «Дисциплинарная ответственность: от замечания до увольнения»
<b>Апрель</b>	Онлайн-консультация «Локальные нормативные акты работодателя: зона ответственности кадровика»
<b>Июнь</b>	Онлайн-консультация «Предоставление и оформление отпуска: общие правила и сложные вопросы»

Факультет управления персоналом

<b>Март</b>	Кейс-практикум «Нематериальная мотивация: построение системы по правилам и без»
<b>Май</b>	Кейс-практикум «Оценка для разных целей бизнеса: цели, задачи, методы»

Реклама



Для участия зарегистрируйтесь на [www.pro-personal.ru/ku](http://www.pro-personal.ru/ku)

# Программа поддержки подписчиков журнала «Справочник по управлению персоналом»

## II полугодие

Факультет трудового права

<b>Август</b>	Онлайн-консультация «Увольнение работника: конфликтные ситуации и способы их разрешения»
<b>Октябрь</b>	Онлайн-консультация «Вас проверяют: как подготовиться к проверке и что делать по ее результатам»
<b>Декабрь</b>	Онлайн-консультация «Документы кадровой службы: что нужно успеть оформить до конца года»

**Бесплатно  
для  
подписчиков**

Факультет управления персоналом

<b>Сентябрь</b>	Кейс-практикум «Конфликтология в управлении персоналом: библиотека решений»
<b>Ноябрь</b>	Кейс-практикум «Управление проектами: практические решения»