



Подписка на II полугодие 2014 года

Сертификат на индивидуальную консультацию
экспертов Электронной системы кадровика
в подарок

**Счет действителен
до 30 июня
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@mcfcr.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 № Ж1365

«__» _____ 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@mcfcr.ru
Подробнее о профессиональных изданиях на www.proflit.ru/personal



Станьте обладателем эксклюзивных подарков от редакции журнала «Справочник по управлению персоналом» и экспертов Электронной системы кадровика.

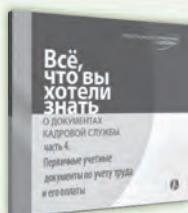
Подпишитесь на комплект журналов на II полугодие 2014 года.



CD-диски



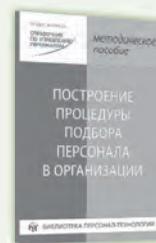
«Скорая юридическая помощь кадровику»



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

Методическое пособие

«Построение процедуры подбора персонала в организации»

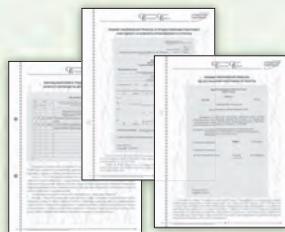


Web-семинары

Кадрового университета

«Образцовая коллекция отдела кадров»

с каждым нечетным номером журнала «Справочник кадровика»



Производственный календарь кадровика



Реклама

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 Золэ»

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

9 Новости



ТЕМА

Оценка руководителей

Взгляд

12 Диагностика зон развития руководителей: секреты оценки компетенций

Елена Филиппова

Оценка руководителей – непростая задача для специалистов в области управления персоналом. Автор статьи рассказывает о том, как сделать ее решаемой, а результаты – эффективными и значительными.

Анализ

14 Инструмент развития бизнеса

Эксперты журнала – HR-практики делятся опытом проведения процедур оценки управленцев. На основе их мнений складывается алгоритм успешной разработки и внедрения оценки: конкретные цели – четкие критерии – регламентация процедуры – качественное обучение оценщиков – представление обратной связи.

Собеседник

19 Светлана Кутукова: «Эффективная оценка должна быть связана с задачами бизнеса»

Директор по персоналу компании «ВЕРОФАРМ» Светлана Кутукова считает, что комплексная система оценки руководителей должна быть интегрирована в стратегию компании, и делится опытом ее разработки.

Опыт

24 Оценка лидеров команд и эффективности командной работы

Дмитрий Шляничак

На примере ОАО «Национальные кабельные сети» автор предлагает рассмотреть особенности проекта по оценке менеджеров в условиях реорганизации процесса управления в компаниях холдинга.

32 Центр оценки для руководителей производственных подразделений: практический аспект

Наталья Бутова, Мария Ладионенко

На примере организации, занятой в сфере трубопроводного транспорта нефтепродуктов, рассматриваются особенности проекта по оценке руководителей при формировании кадрового резерва.

38 Ассессмент и обучение: тренды развития современных руководителей

Евгений Могилёвкин

В статье на примере крупных компаний дальневосточного региона (РОСТЕЛЕКОМ Макрорегиональный филиал «Дальний Восток», ЕВРАЗ Находкинский морской торговый порт, Восточный порт, РОСНЕФТЬ Находкаприморнефтепродукт и др.) анализируются тенденции современного рынка консалтинговых и тренинговых услуг.



НА ПРАКТИКЕ

Адаптация персонала

44 Оптимизация процесса адаптации персонала: Lean-технологии

Виктория Повольнова

В телекоммуникационной компании реализован проект по внедрению технологии бережливого производства. Автор рассказывает об оптимизации системы адаптации сотрудников.

Подбор персонала

53 Найти нужного топ-менеджера

Анастасия Кошек

На примере международной сельскохозяйственной компании, работающей в сфере экспорта зерна, рассматривается процесс подбора финансового директора.

65 Библиотека для сотрудников: простые решения

Способы обучения и развития сотрудников посредством электронных бизнес-книг

Кадровый менеджмент

66 Удержание ключевых специалистов: соглашение о «кадровом нейтралитете» и другие меры сохранения сотрудников

Екатерина Сугаренко

Автор рассуждает о том, как предотвратить уход ценного сотрудника в конкурирующую компанию и убедить других игроков рынка не переманивать чужие кадры.

Мотивация персонала

74 Конкурсы профмастерства: мотивирование и удержание квалифицированных специалистов

Ирина Ардакова

Автор делится опытом проведения профессиональных конкурсов в компании «Самарские лесничества». Этот проект не только помог выявить лучших работников, но и дал импульс к развитию их профессиональной компетентности.

Обучение и развитие персонала

81 Экспериментальный подход к посттренинговому сопровождению: квест «Ключи к успеху»

Мария Антипина, Анна Ребасс

Корпоративные тренинг-менеджеры компании USTA Group запустили проект посттренингового сопровождения обучения по продажам для официантов в необычном игровом формате. Автор рассказывает о том, насколько успешным оказался этот проект и какие были получены результаты.

86 «Школа – вуз – предприятие»: программа подготовки кадров

Светлана Чеклецова

Статья знакомит с опытом ОАО «СО ЕЭС» по формированию потенциального кадрового резерва для оперативно-диспетчерского управления ЕЭС России. Проект реализуется на этапе среднего образования специалистов-электроэнергетиков.

93 Обучение по продукту: анализ, методы, рекомендации

Ольга Шмидт, Тахир Базаров

Для компаний с развитой структурой филиалов важна скорость распространения информации о продукте. В статье рассматриваются основные этапы проекта по обучению продукту, реализованного в компании ООО «БЕЛЛА Восток».

Поставлена задача

99 «Зачем нам эта оценка?», или Внутренний PR оценочных мероприятий

Елена Супрун

Чтобы оценочные мероприятия не воспринимались сотрудниками как «снег на голову», HR-специалисты должны провести серьезную подготовку. PR-кампания оценочной процедуры – отдельная важная тема, которую никак нельзя сбрасывать со счетов.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

104 Стратегическая матрица T&D: фокус на эффективность

Артур Бикбулатов, начальник управления обучения и развития персонала «Абсолют Банка», считает, что применение стратегической матрицы T&D позволяет оценить эффективность центра обучения в компании и сделать его работу полезной для бизнеса, приведя в соответствие со стратегией компании.

Мастер-класс

110 Построение системы управления карьерой в компании: избегаем ошибок

Ольга Бодрова

В продолжение разговора об управлении карьерой, начатого в прошлом номере, автор статьи рассматривает наиболее распространенные ошибки и дает рекомендации по их предотвращению.

114 Адаптация линейного руководителя

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

HR года – 2014

120 Ежегодный конкурс HR года – 2014



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

124 Налогообложение физических лиц в Швеции

Ольга Леонова

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

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 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, 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: nsinitina@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 Вивин дель Рио.

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

Подписано в печать 05.05.2014. Формат 84x108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 15000 экз. Изд. № 6145. Зак. № 481-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.: +7(8352) 28-77-98, 57-01-87

www.volga-print.ru

© ЗАО «МЦФЭР», 2014

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема Управление делегированием

Опыт: Ирена Бетанова. Типичные ошибки делегирования.

Подбор персонала: Татьяна Истомина, Александр Карпов, Ксения Маркина. Профилактика кадровой текучести: причины и способы предотвращения.

Кадровый менеджмент: Ариадна Денисова. ССП для ИТ-подразделения.

HR года – 2014: новое задание. Первые решения!

2014 год

Кадровый университет

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

2014 год

Кадровый университет

Программа поддержки подписчиков журнала
«Справочник по управлению персоналом»

Очное обучение

14–15 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 зарплат
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