

СПРАВОЧНИК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

ЖУРНАЛ РОССИЙСКОЙ
HR-ПРАКТИКИ

№ 9'15

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

Управленческий резерв
для рабочего персонала

с. 18

**Мотивация участников
команды проекта**

с. 50

Психология: распознаем
неадекватного кандидата

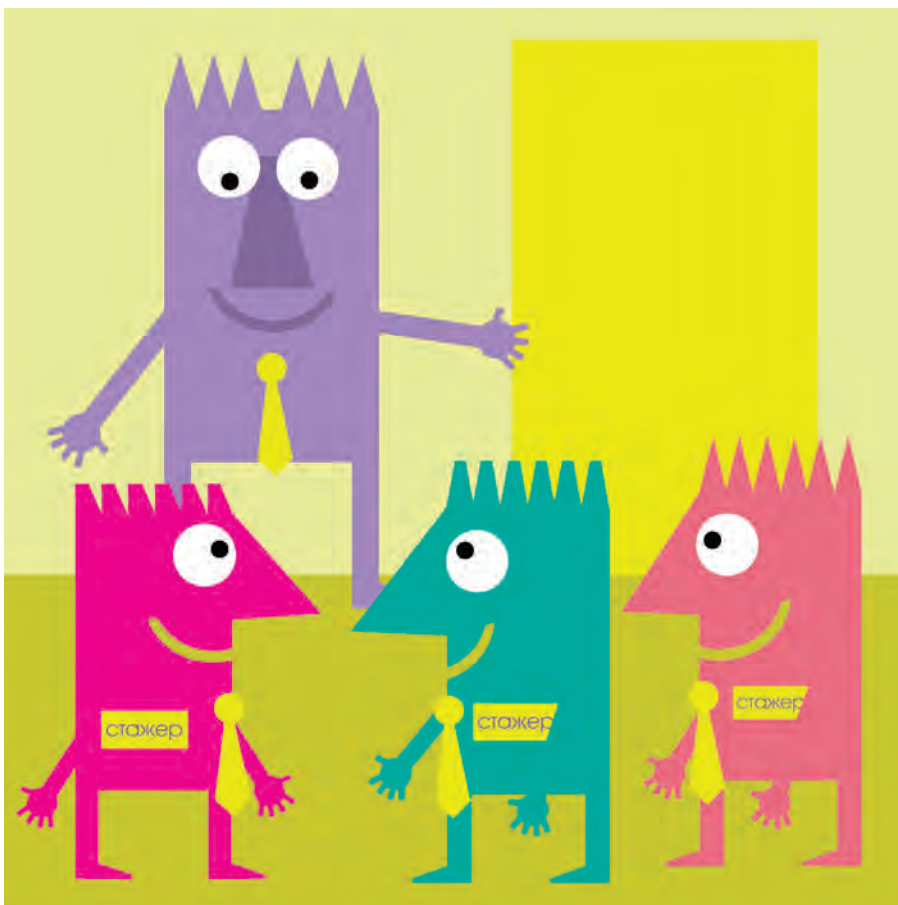
с. 69

Системы оплаты труда:
формируем премии

с. 104

HR года – 2015: новое
задание конкурса

с. 116



PRO • Аналитика
- НОВОСТИ

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 ISMCI

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

Галина Погодина – директор по персоналу, ООО «Юнилин»

Лидия Потапова – канд. юрид. наук, главный редактор журнала «Справочник кадровика»

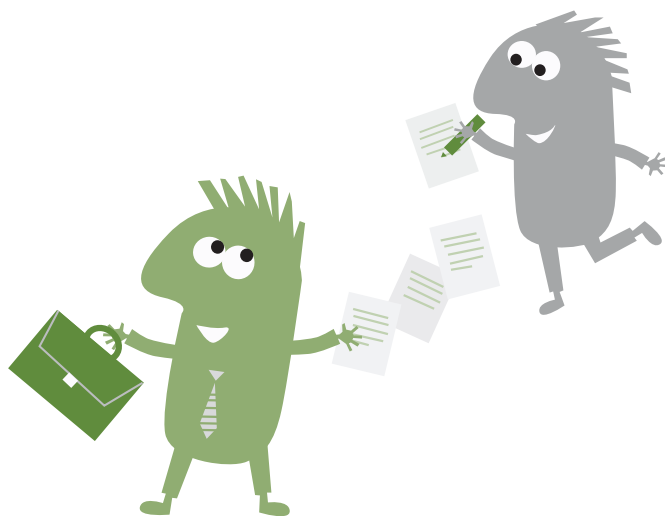
Сергей Ряковский – канд. техн. наук, доцент, советник заместителя генерального директора по работе с персоналом, компания «Сухой»

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, генеральный директор компании «Лучшие кадры»

Оксана Чехова – экс-директор по персоналу, компания Computershare



Содержание

7 Новости рынка труда



ТЕМА

Развитие потенциала сотрудников

Анализ

10 Потенциал сотрудников: призрачность и реальность

Эксперты журнала – практики сферы управления персоналом – делятся мнениями относительно развития потенциала сотрудников. Все они уверены в том, что стратегия мировых лидеров в своих индустриях применительно к управлению потенциалом сотрудников заключается в том, чтобы обеспечивать им полное понимание перспектив роста и методики определения уровня своих компетенций. Работник, со своей стороны, несет полную ответственность за планирование собственного развития и использование всех этих инструментов.

Собеседник

14 Юлия Функ: «Программы развития – возможности, но не гарантии»

Региональный директор по персоналу Группы Bosch в России и странах СНГ Юлия Функ рассказывает о том, какие компетенции и качества свидетельствуют о высоком потенциале сотрудника, как из внешних кандидатов выбрать HiPo и что позволяет работодателю за 6–8 лет вырастить из способных стажеров эффективных руководителей направлений.

Опыт

18 Управленческий резерв для рабочего персонала

Юлия Жижерина

На примере проекта, реализованного в охранной организации, автор рассматривает основные этапы построения системы развития рабочих: от диагностики ситуации до мониторинга и корректировки первых результатов внедрения.

26 Развитие программы стажировки: смена акцентов

Екатерина Смолева

Программа стажировок и развития молодых специалистов в ОАО «ВымпелКом» действует с 2006 г. В нынешнем году она претерпела ряд изменений, в частности поменяла название. Цель перемен прежняя: привлечение в высокотехнологичную компанию талантливой молодежи, интересующейся телеком-индустрией. Что нового появилось в программе – узнаем из статьи.

32 Построение карьеры руководителей проектов: правила игры

Наталья Ечкалова

Корпоративный университет IBS подходит к развитию руководителей проектов системно, включая ядро управления проектами в учебные планы магистратуры IBS, проводя обучение руководителей групп, а затем и руководителей проектов по индивидуальным планам. Подробности – в материале.



НА ПРАКТИКЕ

Адаптация персонала

38 Адаптация нового сотрудника: разработать программу

Александр Бадмаев

Современный HR-инструментарий включает множество методов и приемов адаптации новых сотрудников. Один из наиболее важных инструментов – программа адаптации – позволяет детально описать процесс вхождения новичка в должность и систематизировать применение различных адаптационных методов.

Кадровый менеджмент

44 Оценка персонала компании на этапе быстрого роста

Сергей Ряковский

Продолжаем публикацию статей об особенностях и сложностях применения типовых технологий управления персоналом на различных стадиях развития организации.

Мотивация персонала

50 Проектная деятельность: мотивация участников

Антон Андрусенко, Влада Рябец

Задача компании – создать условия, раскрывающие потенциал участников проекта, повышающие производительность труда. Мотивация команды – ключевой инструмент к ее решению. Подробности – в статье.

Оценка персонала

57 Ассессмент-центр: привлечь руководителей в наблюдатели

Виктория Яшина

Не все компании сегодня готовы к использованию ассессмент-центра. Только желания руководства изменить методику подбора и оценки топ-персонала или наличия бюджета для такой недорогой услуги может быть недостаточно. Компания должна осознавать необходимость поэтапной реализации процедуры.

Корпоративная культура

65 Добро пожаловать, или Построение коммуникаций в территориально распределенной компании

Татьяна Паскал

В условиях разрозненности подразделений компания должна работать, как слаженный механизм. Одним из важных критериев достижения высоких результатов в этих условиях для ОАО «Хлеб-пром» стал проект по выстраиванию внутренних коммуникаций.

Психология

69 Кот в мешке, или Как распознать неадекватного кандидата

Любовь Демидова

Многим рекрутерам доводилось интервьюировать странных кандидатов. Стоит ли принимать таких людей в коллектив? Всегда ли неадекватный соискатель – опасность для компании? Каким образом можно распознать нестандартные проявления человека? Ответы на эти и другие вопросы – в статье.

75 Диагностика психологического климата в коллективе рабочих производства: основные этапы

Валерия Манина, Марина Чекалина, Елизавета Петрова

Создание благоприятной атмосферы в коллективе рабочих стоит начать с диагностики психологического климата. Как правило, он формируется под влиянием топ-менеджмента или руководства конкретного отдела, и с этим можно работать.

Поставлена задача

81 Инструмент продуктивного создания тренинга: трехшаговая технология

Мария Семченко

При подготовке тренинга по теме «Конфликты», HR-специалист стоит опереться на специально разработанную схему написания тренингов, с которой читателей знакомит автор статьи.

Обзор рынка труда

85 Тенденции рынка труда и обзор зарплат в финансовой сфере

Татьяна Бартюк

По оценке аналитиков компании Antal Russia, в финансовом секторе сокращения подверглось около 13% сотрудников. Некоторые современные негативные тенденции здесь выражены ярче, чем в других индустриях.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профиль в фокусе

90 Руководители и администраторы проектов: кто они?

Надежда Артонкина

Сегодня профессия «руководитель проекта» – одна из самых популярных и востребованных. Название, безусловно, звучит весомо, однако при попытке определить границы профессии возникает много вопросов, и становится очевидно, что единой точки зрения по этому поводу не существует.

Профессия HR

97 «ЛИФТ» вместо карьерной лестницы

Компании ищут пути для снижения рисков и обеспечения стабильного роста. Для достижения этих целей в «АстроСофт» летом 2013 г. стартовал первый набор проекта «ЛИФТ» – семимесячной стажировки, нацеленной на подготовку управленческого кадрового резерва. Подробности проекта делится Наталья Семичастнова, исполнительный директор компании.



МАСТЕРСКАЯ

Технологии

104 Системы оплаты труда: библиотека технологий

Ирина Бетанова

В продолжение темы автор предлагает рассмотреть вопрос формирования премии в каждом из трех видов системы оплаты труда.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Корпоративная культура: построение системы

Тема номера: Руслан Ильясов. «Стратегия – это мода, корпоративная культура – стиль»

Оценка персонала: Ольга Шестакова. Анализ HR-рисков: методика Human Capital Review

Технологии: Ирина Бетанова. Системы оплаты труда: библиотека технологий

HR года – 2015: лучшие решения конкурса

108 Knowledge trainings: вовлечь, увлечь, показать новые возможности и обучить

Мария Мариничева

В качестве одной из пяти основных причин роста неудовлетворенности итогами КМ-программ участники исследования The Global Knowledge Management Observatory Report 2015 by David Griffiths считают недостаточную осведомленность о выгоде, получаемой от управления. Как этого избежать – рассказывает автор.

HR года – 2015

116 Ежегодный конкурс «HR года – 2015»

Предлагаем вашему вниманию шестое задание конкурса и напоминаем, что принять участие в борьбе за звание HR года – 2015 можно с любого этапа.

118 Лучшее решение конкурсного задания № 2



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

124 Правовое регулирование налогообложения физических лиц в Израиле

Ольга Леонова

Продолжаем разговор об особенностях налогообложения физических лиц в разных странах. На этот раз предмет нашего анализа – законодательство Израиля.

Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихи

Главный редактор Екатерина Богданова

МЦФЭР Кадры

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, 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 Виктория Салюк, e-mail: vSaljuk@mcfr.ru

Размещение рекламы

Руководитель Анатолий Беручев,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-61, e-mail: aberuchev@mcfr.ru

Ведущий менеджер Елена Романенко,

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

Менеджер Светлана Кулишина,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-11, e-mail: kulishina@mcfr.ru

Служба клиентской поддержки

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-22;

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 Вивлиан дель Рио.

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

Подписано в печать 04.08.2015. Дата выхода в свет 20.08.2015.

Формат 84×108 1/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 9000 экз. Изд. № 7305. Зак. № 3907.

Свободная цена.

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

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

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

тел./факс: 8 (499) 270-73-59, www.chpd.ru

© ЗАО «МЦФЭР», 2015