

СПРАВОЧНИК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

ЖУРНАЛ РОССИЙСКОЙ
HR-ПРАКТИКИ

№ 8'15

ИНТЕГРАЦИЯ С&В В СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Премирование проектных
команд: старая новая сказка

с. 19

Антикризисное
сопровождение изменений:
роль HR-менеджера

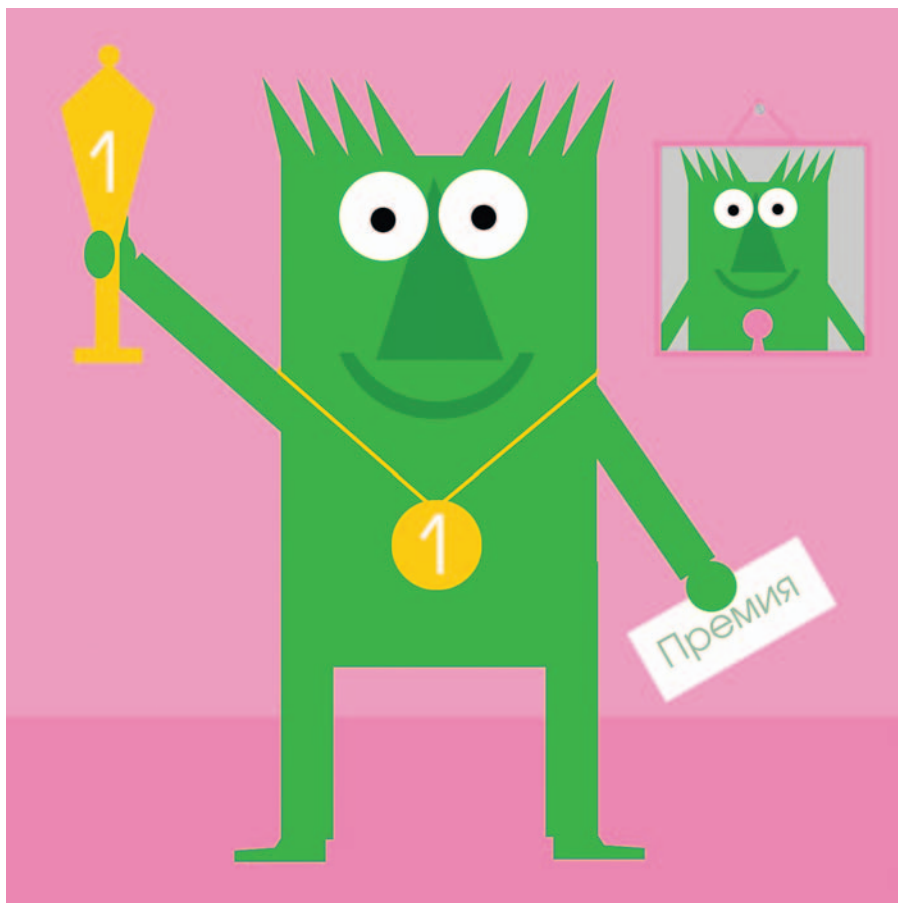
с. 52

Библиотека решений:
системы оплаты труда

с. 106

HR года – 2015: новое
задание конкурса

с. 119





Поощряем дальновидность

© Fotolia/PhotoXPRESS.ru
© iStock / Фотобанк Фотодженика

Выгодное предложение!

Успейте подписаться на журналы «Справочник кадровика», «Справочник по управлению персоналом», «Для кадровика: Нормативные акты», Интерактивный журнал «Справочник кадровика» на 2016 год **по цене 2015 года***

*Воспользуйтесь акцией до 30 сентября 2015 года.

Реклама

Подробнее об акции на сайте www.pro-personal.ru
или по тел.: 8 (495) 937-9080, 937-9082



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, 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

Интеграция C&B в стратегию развития компании



Анализ

10 Вознаграждение гарантировано

Работодатели стремятся сделать достижение производственного результата как можно более осознанным процессом. Потому и схемы материальной мотивации становятся все более изощренными, повышая вовлеченность сотрудников в работу.

Собеседник

15 Елена Ревякина: «C&B напрямую зависит от стратегии на конкретном рынке»

Директор по персоналу PONY EXPRESS Елена Ревякина рассказывает о простых способах оценки связи C&B с корпоративной стратегией и эффективностью мотивационных программ, принципах обеспечения мобильности персонала и бизнес-ориентированном способе оптимизации HR-бюджета.

Опыт

19 Премирование проектных команд: старая новая сказка

Елена Андрейкина

Проектная деятельность может быть организована разными способами – это следует учитывать при разработке системы мотивации проектных команд. Такая система должна эффективно стимулировать и тех, кто занят на проекте полностью, и тех, кто частично.

24 Трудности перевода

Ариадна Денисова

Нынешнее состояние российской экономики вынуждает работодателей закрывать предприятия и переводить сотрудников в другие регионы. В результате проблема управления трудовой мобильностью сегодня становится одной из самых актуальных в повестке отечественного HR-менеджмента.

30 Мотивация линейного персонала в розничной сети

Людмила Киржеманова

На примере проекта по формированию корпоративной политики в области оплаты труда, реализованного в компании «ОКЕИ», рассмотрим основные аспекты и практические решения в области мотивации линейников.

НА ПРАКТИКЕ

Адаптация персонала

36 Адаптация и наставничество персонала медицинской организации

Екатерина Кочановская, Игорь Ушаков

Программы адаптации и наставничества новых сотрудников, внедренные в ОГАУЗ «Иркутский областной клинический консультативно-диагностический центр», стандартно направлены на ускорение вхождения в организацию. Каким образом это организовано, узнаем из статьи.

Кадровый менеджмент

46 Обучение и развитие персонала на этапе стабилизации компании

Сергей Ряковский

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

Сопровождение изменений

52 Антикризисное сопровождение организационных изменений: HR-аспект

Дмитрий Шлянчак

Анализируем алгоритм оперативных действий менеджмента в ситуации вынужденного проведения экстремальных изменений в связи с конфликтом акционеров.

60 Оптимизация бизнес-процессов: роль HR-бизнес-партнеров

Анна Девяцкая

Для выполнения стратегических целей собственники компании, занимающейся дорожным строительством, производством холодного и горячего асфальта и поставками нерудных материалов, приняли решение о проведении проекта по оптимизации бизнес-процессов. Подробности проекта – в статье.

Корпоративная культура

67 Корпоративное радио: вовлекаем сотрудников в решение задач бизнеса

Олег Гречко, Мария Воробьева

На примере компании «Финотдел», специализирующейся на выдаче займов малому и микробизнесу, рассмотрим способы мотивации и вовлечения персонала посредством корпоративного радио.

72 Корпоративная культура: строим вместе

Вера Козлова

В процессе формализации корпоративной культуры корректировку неформальных ее элементов нужно проводить постепенно и тактично во избежание резкого сопротивления и неприятия нововведений со стороны сотрудников, прежде всего старожилов. Каким будет оптимальный алгоритм действий в этой ситуации?

Поставлена задача

78 Правильная нематериальная мотивация

Анастасия Бережнова

Формирование и даже просто доработка системы нематериальной мотивации включает в себя несколько основных этапов, о которых и рассказывается в статье.

82 Нормирование труда офисных сотрудников: организация работ

Светлана Сидоркина

Все компании планируют и оценивают свои трудозатраты. Когда организация заинтересована в научном подходе, она применяет для этой цели методы нормирования труда, в том числе и для офисных сотрудников.



Обзор рынка труда

86 Исследование рынка труда – 2015

Кризисные явления в экономике вносят коррективы в развитие бизнеса и отражаются на рынке труда. Что именно изменилось по сравнению с прошлым годом, узнаем из опроса Antal Russia.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

94 Как сделать так, чтобы деньги мотивировали надолго?

Ромуальд Мирумян, директор корпоративного университета СК «Ренессанс Жизнь», рассказывает о проекте финансовой мотивации, ориентированном на снижение издержек, сплочение коллектива, рост профессионализма и продуктивности тренеров.

Мастер-класс

99 Достучаться до небес, или Как донести свою точку зрения

Елена Закаблущая

Продолжаем цикл коуч-сессий для менеджера по персоналу. Надеемся, что типичные ситуации с вариантами решений, описанные в статьях, помогут читателям журнала в профессиональной деятельности.



МАСТЕРСКАЯ

Технологии

106 Системы оплаты труда: библиотека технологий

Ирена Бетанова

В продолжение разговора об эффективных системах оплаты труда автор предлагает разобрать основные принципы формирования премии.

111 Как измерить невидимое: оцениваем успехи

Мария Мариничева

Успешность проекта по управлению знаниями можно оценить, одновременно применив несколько инструментов и методических подходов.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Развитие потенциала сотрудников

Тема номера: Юлия Жижерина. Развитие управленческого потенциала производственного персонала

Мотивация персонала: Антон Андрусенко, Влада Рябец. Проектная деятельность: мотивация участников

Психология: Любовь Демидова. Кот в мешке, или Как распознать неадекватного кандидата

Технологии: Ирена Бетанова. Системы оплаты труда: библиотека технологий

HR года – 2015: новое задание конкурса

HR года – 2015

119 Ежегодный конкурс «HR года – 2015»

Приглашаем читателей журнала принять участие в конкурсе со сказочными персонажами и вполне реальными заданиями и призами. Предлагаем вашему вниманию пятое задание конкурса и напоминаем: включиться в борьбу за звание HR года – 2015 можно на любом этапе.

121 Лучшее решение конкурсного задания № 1



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

124 Правовое регулирование налогообложения физических лиц в Чехии

Ольга Леонова

Продолжаем разговор об особенностях налогообложения физических лиц в разных странах. На этот раз предметом нашего анализа стало законодательство Чехии.

Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихиди

Главный редактор Екатерина Богданова

МЦФЭР Кадры

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

Выпускающий редактор Виктория Сушилиная, e-mail: vsushilina@mcfr.ru

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 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 Виван дель Рио.

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

Подписано в печать 03.07.2015. Дата выхода в свет 21.07.2015.

Формат 84×108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 9000 экз. Изд. № 7196. Зак. № 3224.

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