

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

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

Оксана Чехова – экс-директор по персоналу, компания Computershare



Содержание

7 Новости



ТЕМА

Рекрутинг: тенденции и прогнозы

Анализ

10 Война за таланты в условиях сокращения бюджета

Эксперты журнала, практики в области управления персоналом, делятся мнениями о роли рекрутинга в современном бизнес-сообществе. Многие из них признают исключительную важность этой HR-функции, ведь от того, как она будет реализована, зависят прогнозы по найму и сроки работы сотрудников.

Собеседник

15 Татьяна Соловьева: «Ценностное предложение работодателя – фактор успеха в подборе сотрудников»

Директор по работе с персоналом компании IBM Татьяна Соловьева рассказывает об изменениях в процессе рекрутинга, о конкуренции за кадры, об особенностях подбора в ИТ-отрасли и о программах для молодых специалистов.

Опыт

20 Мотивация рекрутеров: показатели эффективности деятельности в рамках стратегии компании

Марина Вишнякова

Стратегические цели предприятия должны быть увязаны с планами и амбициями рекрутера, ведь только такое управление персоналом, при котором специалист достигает личной цели, реализуя стратегию развития предприятия, можно считать мотивирующим.

24 Схемы удержания специалистов агентской сети

Ирина Мальцева

Проект «Большие возможности» МРФ «Волга» ОАО «Ростелеком» нацелен на набор, удержание и развитие молодых специалистов в рамках агентской сети. Подробности узнаем из статьи.

29 Инструменты оценки компетенций при найме

Екатерина Смолева

«ВымпелКом» на протяжении многих лет ставил высокую планку при подборе сотрудников как на руководящие, так и на линейные должности. В 2013 г. этот вопрос стал особенно актуальным: изменилась стратегия компании, что потребовало корректировки принятых схем отбора, включая оценку компетенций кандидатов и потенциала их развития.



НА ПРАКТИКЕ

Кадровый менеджмент

36 Управление составом персонала на этапе быстрого роста компании

Сергей Ряковский

Начинаем публикацию серии статей об особенностях и ключевых проблемах применения типовых технологий управления персоналом на различных стадиях развития организации.

Мотивация персонала

40 Профессиональные конкурсы: нематериальный аспект мотивации

Мария Бражник, Ольга Ермакова

Задача отдела персонала любой компании состоит не только в привлечении высококвалифицированных кадров, но и в удержании лучших с сохранением и повышением эффективности их работы. Рассмотрим опыт мотивации сотрудников разных категорий, накопленный заводом LG Electronics RU.S.

43 Равнение на лучших

Оксана Новикова

«Как добиться поставленной задачи в сжатые сроки и с минимальными издержками?» – спросите вы. «С помощью профессиональных конкурсов!» – отвечает автор статьи и делится опытом.

Оценка персонала

49 Ассессмент-центр для руководителей: практическое решение

Мария Антипина, Анна Ребасс

В июле 2014 г. в компании USTA Group был запущен проект по оценке профессиональных компетенций руководителей службы приема и размещения. Подробности – в материале.

Обучение и развитие персонала

61 Клиент-центрированный маркетинг: HR-сопровождение

Джейн Мпинда

Повысить качество работы компании можно только в том случае, если весь персонал будет не просто четко ориентирован на каждого клиента, но и увидит в подобном подходе прямую связь с собственными интересами. Секретами успеха делится автор.

70 Система непрерывного обучения в формате Lean-технологии

Виктория Повольнова

При внедрении технологии бережливого производства в телекоммуникационной компании численностью 70 человек особое место было отведено совершенствованию HR-бизнес-процессов. Наряду с проектами по оптимизации подбора и адаптации персонала была внедрена система непрерывного обучения, вобравшая в себя основные принципы Lean-технологий на этапе развития сотрудников.

Поставлена задача

78 Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва

Алексей Булатов

У менеджмента компаний, где запущена программа кадрового резерва, рано или поздно возникают вопросы: как достоверно оценить эффективность внедренной программы и насколько сотрудники, входящие в кадровый резерв, готовы занять новые должности? Ответы – в статье.

85 Вычисляем уровень текучести кадров

Инна Громова

Текучесть персонала – одна из ключевых проблем любой организации. Каков этот показатель в норме? Попытаемся разобраться.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

92 Построение агентской сети: подбор, адаптация и профессиональный рост торговых агентов

Успех построения эффективной команды торговых агентов зависит от системности подхода к отбору, адаптации и обучению. В этом уверен Николай Загородний, бизнес-тренер, консультант, руководитель проекта SALESAUDIT, управляющий директор DATA GROUP.

Мастер-класс

97 Особенности управления сотрудниками в возрасте

Елена Закаблущая

Продолжаем цикл публикаций, посвященных коуч-сессиям для менеджера по персоналу. Надеемся, что типичные ситуации с вариантами решений, описанными в статьях, помогут нашим читателям в профессиональной деятельности.



МАСТЕРСКАЯ

Технологии

104 Управление знаниями: выгоды эффективного взаимодействия

Мария Мариничева

Мы продолжаем серию статей на тему «Управление знаниями в компании». Надеемся, эти знания существенно облегчат работу организации.

Кадровая экспертиза

112 Производственные советы работников

Кристина Пламеннова, Татьяна Коршунова

В статье речь пойдет об изменениях в рамках социального партнерства, а также об особенностях нового формата взаимодействия коллектива с работодателем.

Вопрос эксперту

119 Оформляем трудовой договор о дистанционной работе: перечень документов

Эксперты журнала отвечают на вопросы читателей и посетителей портала www/pro-personal.ru.



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

124 Правовые основы налогообложения физических лиц в Финляндии

Ольга Леонова

Продолжаем разговор об особенностях налогообложения физических лиц в разных странах. На этот раз предметом нашего рассмотрения будет законодательство Финляндии.

Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихи

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 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

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 Вивиян дель Рио.

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

Подписано в печать 03.12.2014. Дата выхода в свет 19.12.2014.

Формат 84×108 1/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 15 000 экз. Изд. № 6756. Зак. № 6477.

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

8 (495) 988-63-87, www.chpd.ru

© ЗАО «МЦФЭР», 2015

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Современный HR: вызовы, задачи, решения

Обучение и развитие персонала: Наталья Ечкалова.

Бизнес-кейсы для руководителей проектов

Поставлена задача: Мария Скаженик. Выявляем мотивы для повышения эффективности подразделения

Корпоративная культура: Наталия Дорофеева. Психология для HR-специалиста: правила игры

Case-практикум: Подбираем кандидата, адаптируем сотрудника

Кадровый университет – 2015

Онлайн-обучение

I полугодие

Факультет трудового права

12 февраля	Онлайн-консультация «Дисциплинарная ответственность: от замечания до увольнения»
9 апреля	Онлайн-консультация «Локальные нормативные акты работодателя: зона ответственности кадровика»
18 июня	Онлайн-консультация «Предоставление и оформление отпуска: общие правила и сложные вопросы»

Факультет управления персоналом

20 марта	Кейс-практикум «Нематериальная мотивация: построение системы по правилам и без»
20 мая	Кейс-практикум «Оценка для разных целей бизнеса: задачи, методы»

Реклама



Для участия зарегистрируйтесь на www.pro-personal.ru/ku

Программа поддержки подписчиков журнала «Справочник по управлению персоналом»

II полугодие

Факультет трудового права

27 августа	Онлайн-консультация «Увольнение работника: конфликтные ситуации и способы их разрешения»
8 октября	Онлайн-консультация «Вас проверяют: как подготовиться к проверке и что делать по ее результатам»
3 декабря	Онлайн-консультация «Документы кадровой службы: что нужно успеть оформить до конца года»

Бесплатно
для
подписчиков

Факультет управления персоналом

22 сентября	Кейс-практикум «Конфликтология в управлении персоналом: библиотека решений»
18 ноября	Кейс-практикум «Управление проектами: практические решения»

Дорогие читатели!



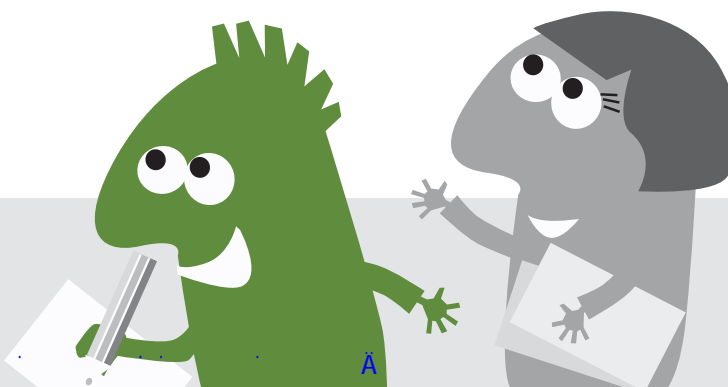
Мы все время находимся в поиске: себя и своего места под солнцем, смыслов и целей, радостей и вдохновения. Порой мы воображаем, что, например, в Катманду люди добрее и проще, потому с ними комфортнее, и продолжаем «троллить» тех, кто рядом («не в Катманду же – чего зазря добротой разбрасываться»), а компания, в которой работает друг, дает тебе настоящий шанс трудиться в свое удовольствие...

В любом деле, которым занимается человек, есть рутина и творчество. Например, рекрутер, назначая встречу десяти кандидатам, точно знает, что до собеседования доберутся в лучшем случае шестеро и из этих шести человек лишь двое смогут претендовать на получение работы (при этом вряд ли финалист окажется в нужной степени профессиональным и лояльным). А что если сделать по-другому? Не играть в традиционную игру с заданными правилами, не ставить барьеры-представления а-ля «я точно знаю, что так и будет», а попробовать подойти к тому же подбору с новыми установками?

Мы говорим сегодня о найме, и мне очень хотелось бы, чтобы при решении любой даже самой простой и технологически понятной задачи оставалось место для креатива – двигателя любого современного процесса. Ведь именно творчество удерживает нас на работе, позволяет чувствовать себя мастерами, достигающими все новых высот!

Удачных вам проектов!

Оксана Лобанова,
главный редактор
olobanova@mcsr.ru



Специалисты vs управленцы

Рекрутинговое агентство Kelly Services провело опрос среди 1579 кандидатов и выяснило, что профессиональный уровень специалистов продолжает расти, а средняя оценка руководителей по сравнению с прошлым годом снизилась.

В ходе исследования соискатели оценивались по пятибалльной системе, где 1 было наихудшей оценкой, а 5 означало, что кандидат, скорее всего, будет трудоустроен в ближайшее время. Критериями оценки стали уровень образования, специализация, профессиональный и управленческий опыт, а также знание иностранных языков. Опрос показал, что качество специалистов выросло по сравнению с прошлым годом с 3,48 до 3,5. Средняя же оценка кандидатов с опытом руководства снизилась на четверть балла и составила 3,81.

Сравнение средних оценок кандидатов по индустриям показало, что соискатели в большей степени соответствуют высоким требованиям работодателей в таких областях, как фармацевтика, ИТ, розничная торговля, машиностроение, услуги, консалтинг, нефть и газ.

Дмитрий Дереляк, управляющий партнер компании First (входит в Ward Howell Group), отмечает: «Уволенных хороших топов стало меньше, уволенных неквалифицированных – больше. Когда рынки растут, увеличиваются и бизнес-показатели компании, при этом сложно бывает “очистить” реальный вклад руководителя от внешних факторов. Сейчас экономика предъявляет к управленцам новые требования, и на первый

план выходит производственная эффективность. Приходится работать над оптимизацией затрат, увеличением производительности труда, реструктуризацией долгов, привлекать финансирование при постоянно увеличивающихся ставках». Топов, которые умеют все это делать, традиционно немного, но они есть, отмечает эксперт.

По словам Дмитрия, если раньше кузницами кадров были в основном иностранные FMCG-игроки, такие как Coca-Cola, Mars, Mondelez, то сегодня существуют и российские компании, собравшие из выпускников международных школ сильные управлен-

ческие команды. В то же время количество высококвалифицированных топов в самих международных компаниях снизилось, так как на рынке сейчас ценятся руководители, стоявшие у истоков развития больших иностранных бизнесов в России.

По мнению Екатерины Гороховой, гендиректора Kelly Services, профессионализм специалистов растет благодаря тому, что знания становятся все более доступными: множество компаний проводит обучение своих сотрудников, совершенствуются образовательные системы и методы.

Источник: vedomosti.ru

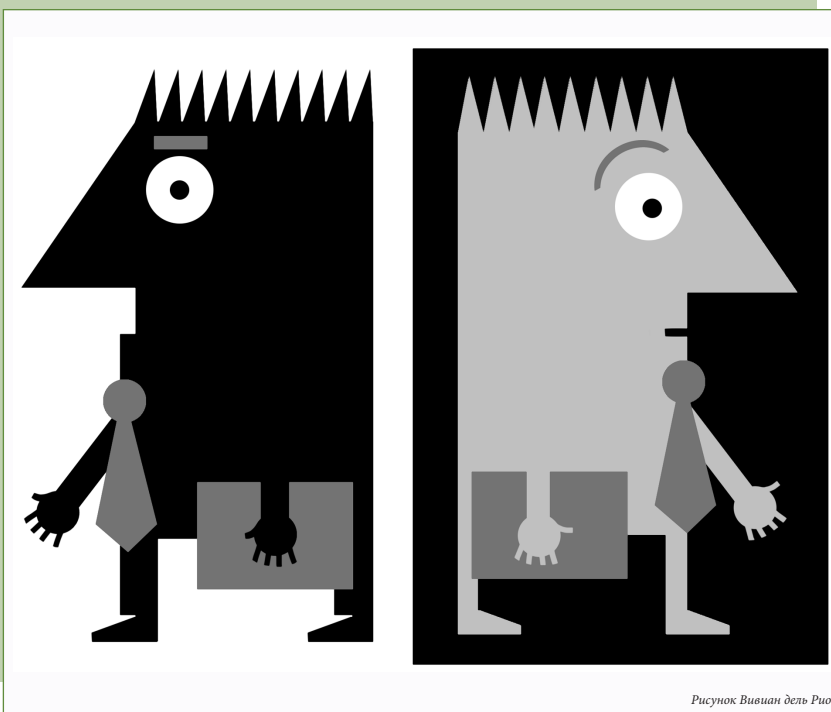


Рисунок Вивиан дель Рио