

РАННЯЯ ПОДПИСКА!

Суперакция! Первое полугодие 2016 года
по цене 2015



**Счет действителен
до 31 марта
2015 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, 933-63-22
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 № Ж1544

«___» _____ 2015 г.

Предмет счета	Количество комплектов	Цена, руб.	Сумма, руб.
Подписка на комплект журналов* (июль 2015 г. – июнь 2016 г.): «Справочник кадровика» «Для кадровика: Нормативные акты» «Справочник по управлению персоналом» * Все журналы комплекта выходят ежемесячно, 12 номеров	1	29 160-00	29 160-00
НДС 10%			2916-00
Интерактивный журнал «Справочник кадровика». Срок действия доступа 12 месяцев	1	2118-64	2118-64
НДС 18%			381-36
Всего к оплате			34 576-00

Всего к оплате: Тридцать четыре тысячи пятьсот 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.



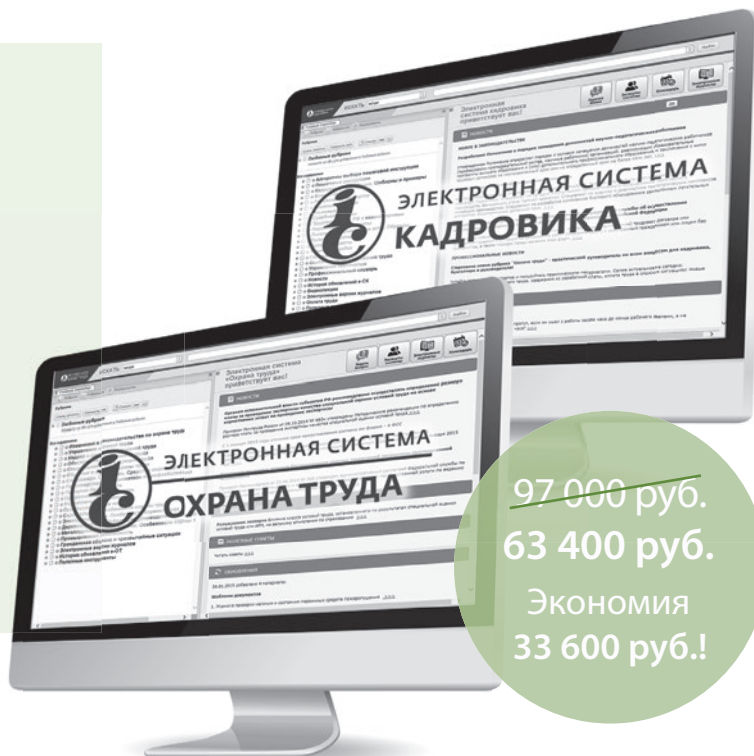
Служба клиентской поддержки

Тел.: 8 (495) 937-90-82, 933-63-22. Факс: 8 (495) 933-52-62. E-mail: ap@mcfr.ru

Подробнее о профессиональных изданиях на www.proflit.ru/personal

Скидка 80% на вторую систему*

- Персональные консультации экспертов
- Пошаговые инструкции по решению сложных задач
- Шаблоны документов и примеры их заполнения
- Ответы на вопросы
- Электронные версии ведущих профессиональных изданий
- Вебинары по самым горячим темам



А также

в электронной системе «Охрана труда»

- Разъяснение изменений в законодательстве
- Обучение по охране труда и расследованию несчастных случаев
- Специальная оценка условий труда
- Пожарная и промышленная безопасность
- Нормативная правовая база
- Тесты для руководителей и рабочих

в Электронной системе кадровика

- Разъяснения экспертов по сложным ситуациям и варианты их решения. Трудовой кодекс РФ с комментариями В.И. Андреевой
- Нормативные документы и локальные нормативные акты
- Полезные таблицы и советы
- Судебная практика
- Тематические блоки: оплата труда, трудовые споры
- Интерактивный производственный календарь
- Тесты для сотрудников кадровой службы

* При одновременной покупке Электронной системы кадровика и электронной системы «Охрана труда» до 15 апреля 2015 г.

Реклама

Узнайте подробности на сайте www.proflit.ru/action/168/
Тел.: 8 (495) 937-9082, e-mail: ap@mcfr.ru

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, генеральный директор компании «Лучшие кадры»

Оксана Чехова – независимый эксперт в области управления персоналом



Содержание

9 Новости



ТЕМА

HR-сопровождение
организационных изменений

Анализ

12 Конкурентное преимущество компании – способность быстро и эффективно внедрять изменения

Эксперты журнала, практики в области управления персоналом, делятся мнениями относительно особенностей HR-менеджмента в условиях изменений. Они уверены, что управлять изменениями в организации всегда непросто, и чтобы делать это качественно, надо понимать логику процесса в целом, быстро и умело действовать в самой непростой ситуации.

Собеседник

17 Наталья Тучина: «Современная организационная структура – это симбиоз проектной и матричной структуры управления персоналом»

Директор по управлению персоналом инжиниринговой компании «Группа Е4» Наталья Тучина рассказывает о проектном подходе, успешно внедренном в компании.

Опыт

22 Дизайн организационных изменений

Ариадна Денисова

По статистике, 70% проектов по внедрению изменений в компании заканчиваются неудачей. Автор статьи уверен: дизайн-мышление позволяет эффективно планировать и внедрять изменения благодаря ориентации на ожидания стейкхолдеров, креативной выработке идей и вовлечению максимального количества сотрудников.

28 Исследование вовлеченности: факторы успеха

Элла Шатова, Галина Воронецкая

Исследование вовлеченности и эффективности сотрудников позволяет ответить на вопрос, как повысить основные КПЭ бизнеса, будь то удержание персонала, чистая прибыль, уровень сервиса или рост продаж. Кроме того, опрос сотрудников дает прекрасную возможность получить объективную информацию о различных областях работы организации для формирования HR-стратегии и подкрепить планируемые HR-программы статистикой. Авторы статьи предлагают рассмотреть алгоритм успешного опроса персонала.

35 Бюджет HR-проектов: технология расчета и обоснования

Людмила Быкова

Каждая организация прогнозирует результаты своей деятельности, а также ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. В завершение этой работы формируется бюджет компании. Рассмотрим технологию его расчета и обоснования на примере HR-проектов.



НА ПРАКТИКЕ

Кадровый менеджмент

42 Управление составом персонала на этапе спада

Сергей Ряковский

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

Мотивация персонала

48 Невыполнение плана: особенности системы мотивации работников

Валерий Чемяков

Как известно, ежемесячная премия стимулирует сотрудников, ежегодная – удерживает. Но как быть, когда план не выполнен? Что повлечет за собой невыплата премии? И кого именно стоит ее лишить? Ответы на эти вопросы вы найдете в статье.

Оценка персонала

52 Мотивационная типология В. Герчикова: опыт использования

Елена Болотова

Для выявления мотивационной структуры сотрудников и руководителей в сети из 38 региональных предприятий с общей численностью 11 000 человек использовалась стандартная методика – версия теста «Мо-тайн», реализующего типологическую модель В.И. Герчикова. Подробности проекта – в статье автора.

Обучение и развитие персонала

58 The Sky is the limit: программа планирования карьеры персонала

Эрика Куянцева

«Оргкомитет «Сочи-2014» – проектная организация, создававшаяся на ограниченный период времени. Уже в момент запуска проекта было понятно, что предстоит не только сформировать уникальную команду, но и провести по окончании массовое высвобождение людей, подготовивших Игры. Подробности проекта делится автор статьи.

Корпоративная культура

62 Мотивирующее делегирование: секреты технологий

Марина Миронова

Цель делегирования полномочий – освободить руководителя для решения наиболее сложных, важных и системных задач. Однако данный управленческий прием успешно решает и еще одну задачу – мотивацию подчиненных. Как одним выстрелом убить двух зайцев, узнаем из статьи.

Психология

67 Спиральная динамика в управлении персоналом

Елена Репина, Анна Никулина

Авторы продолжают тему, начатую в прошлом номере, и предлагают рассмотреть, как спиральная динамика задает направление основным HR-процессам: подбору, адаптации, мотивации и обучению.

Поставлена задача

73 Типичные ошибки организации и проведения корпоративного тренинга

Евгений Мамонов

При организации учебных мероприятий специалисты службы персонала допускают типичные ошибки, которые приводят к тому, что обучение либо не достигает цели, либо не оправдывает затрат. Как их избежать, рассказывает автор.



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

78 Миссия выполнима: привлечь и удержать перспективных кадры

Анжелика Жураковская, директор по персоналу группы компаний «ЛАМА», делится подробностями проекта «Мастерская возможностей».

Мастер-класс

85 Скорая помощь для Питера Пэна

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

Технологии

94 Живая система KPI: отдел продаж

Марина Вишнякова

Статья знакомит читателя с основами методологии разработки KPI, ограничениями ее использования и правилами привязки мотивационной системы к KPI на примере показателей для менеджеров по продажам.

98 Коллективный разум организации: сообщества сотрудников

Мария Мариничева

Продолжаем разговор об управлении знаниями в компании. Уверены: эти знания пригодятся в работе и непременно отразятся на результатах деятельности организации.

106 «Тайный соискатель» на вакансию продавца: метод сбора данных

Наталья Плотникова

Бывает, что HR-обзор не дает полной картины, поскольку не охватывает интересующий спектр компаний. Порой у менеджера по персоналу нет времени ждать отчета или данные нужны в определенном разрезе либо по микрорегиону, району города и т. п. Во всех этих случаях можно использовать методологию сбора данных «Тайный соискатель».

Вопрос эксперту

110 Кадровый вопрос? Кадровый ответ!

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



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

116 Правовое регулирование налогообложения физических лиц в Нидерландах

Ольга Леонова

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

СПЕЦПРОЕКТ

121 ДМС – гибкий подход при неограниченных возможностях

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: nsinitina@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, 933-63-22;

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 Вивиян дель Рио.

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

Подписано в печать 04.02.2015. Дата выхода в свет 20.02.2015.

Формат 84×108 1/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 9000 экз. Изд. № 6859. Зак. № 394.

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 (496) 726-54-10, www.chpd.ru

© ЗАО «МЦФЭР», 2015

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема

Система непрерывного обучения

Опыт: Екатерина Подвальная. Малобюджетные формы и технологии непрерывного обучения персонала

Кадровый менеджмент: Юлия Жижерина. Оптимизация работы кадровой службы: практика внедрения

Мастер-класс: Елена Закаблущая. Укрощение сотрудника, берущего все на себя

HR года – 2015: первое задание конкурса

Кадровый университет – 2015

Очное обучение

9–10 апреля	Семинар «Кадровая политика: антикризисные меры и требования закона»	20 000 руб.
15 июня	Бизнес-завтрак с трансляцией «Труд иностранцев: особенности 2015 года»	8500 руб.
Сентябрь	Бизнес-завтрак с трансляцией «Новое в работе кадровика: изменения 2015 года, сложные вопросы и актуальные решения»	8500 руб.
17–18 ноября	III Ежегодная конференция журнала «Справочник по управлению персоналом» «Управление персоналом – 2015–2016. Современные тенденции и пути развития»	25 000 руб.
19–20 ноября	VI Ежегодная конференция журнала «Справочник кадровика» «Трудовое законодательство – 2015–2016: анализ изменений, практика применения, пути решения проблем»	25 000 руб.

Реклама

Подробности на портале www.pro-personal.ru/region
или по тел.: **8 (495) 937-9080**

Программа поддержки подписчиков журнала «Справочник по управлению персоналом»

**Бесплатно
для
подписчиков**

Онлайн-обучение

Факультет трудового права (онлайн-консультации)

14 апреля	«Локальные нормативные акты работодателя: зона ответственности кадровика»
18 июня	«Предоставление и оформление отпуска: общие правила и сложные вопросы»
27 августа	«Увольнение работника: конфликтные ситуации и способы их разрешения»
8 октября	«Вас проверяют: как подготовиться к проверке и что делать по ее результатам»
3 декабря	«Документы кадровой службы: что нужно успеть оформить до конца года»

Факультет управления персоналом (кейс-практикумы)

20 марта	«Нематериальная мотивация: построение системы по правилам и без»
20 мая	«Оценка для разных целей бизнеса: задачи, методы»
22 сентября	«Конфликтология в управлении персоналом: библиотека решений»
18 ноября	«Управление проектами: практические решения»

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