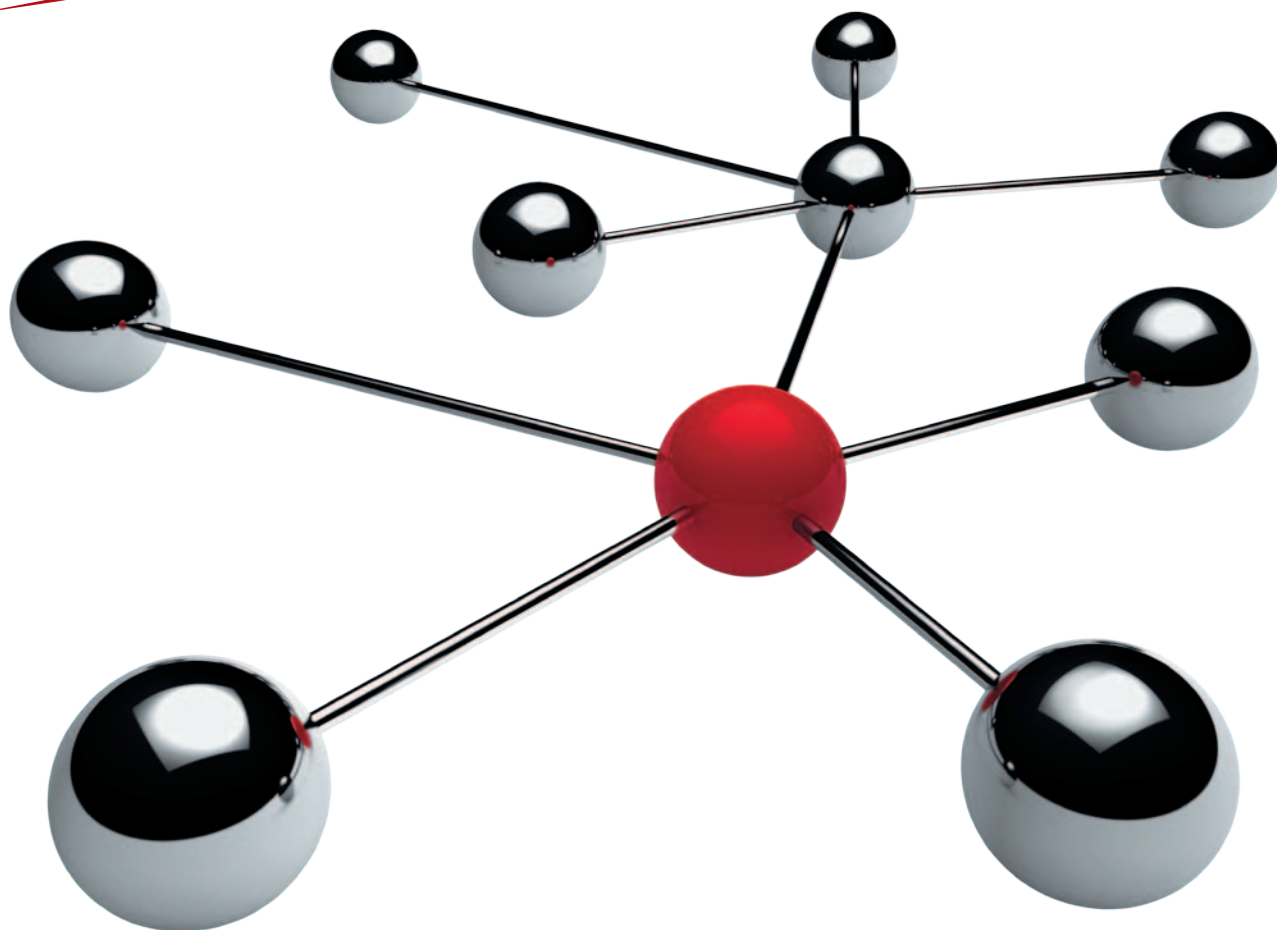


# СПРАВОЧНИК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

ISSN 1727-1029

ЖУРНАЛ РОССИЙСКОЙ  
HR-ПРАКТИКИ

№ 11'15



ОПТИМИЗАЦИЯ  
ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

# Журнал «Справочник по управлению персоналом» – новый формат, новые возможности



Обзоры  
HR-технологий  
и тенденций  
рынка труда

Аналитика



Кадровая экспертиза –  
главные новости  
трудового права



Еще более удобная  
навигация по изданию

Рейтинги

Инфографика



ПРОчтение –  
лучшие  
профессиональные  
книги,  
рекомендованные  
к прочтению

Лучшие  
практики

## 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 “Золё”»

**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 «Юнилиин»

**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 Чемяков** – канд. психол. наук, генеральный директор компании «Лучшие кадры»

**Оксана Чехова** – экс-директор по персоналу, компания Computershare

# Дорогие читатели!

Надеюсь, вы уже привыкли к обновленному формату журнала и хорошо ориентируетесь в нем 😊.

Между тем, в новой версии нашего издания есть некоторые нюансы, на которые я хотела бы обратить ваше внимание. Так, с прошлого номера в «Справочнике по управлению персоналом» появилась рубрика «Лучшие практики». На месте, где должны быть указаны страницы, напротив рубрики, вы найдете специальное обозначение:

См. в дополнительных материалах на портале [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru)

Именно здесь можно будет прочитать соответствующие материалы.

Мы давно планировали запустить рубрику, где не просто описывались бы алгоритмы действий в рамках применения самых нужных и популярных методик, но и на примерах разных компаний раскрывались бы секреты их внедрения. Я рада тому, что нам удалось реализовать эту идею. Уверена, вы оцените ее по достоинству, равно как и возможность получения дополнительных шаблонов и примеров локальных нормативных актов. Всякий раз, увидев в журнале значок с отсылкой к дополнительным материалам, знайте, что на портале вы можете не только ознакомиться с нужными вам документами (бумажный формат позволял только это), но и скачать их для использования в ежедневной работе. Мы рады быть полезными вам.

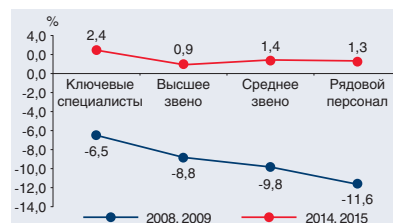
*Удачной  
ваш  
проектов!*



Оксана Лобанова,  
главный редактор  
[olobanova@mcf.ru](mailto:olobanova@mcf.ru)



## 10 Частное мнение



## 60 Обзор рынка труда



## 52 Рабочие ситуации

Справочник  
по управлению  
персоналом



№ 11 ноябрь

Иллюстрация  
©dariusl/Фотобанк Фотодженика



facebook.com/PROpersonal  
vk.com/pro\_personal  
odnoklassniki.ru/propersonalru  
twitter.com/pro\_personal

### Тема номера

#### Оптимизация внутренних коммуникаций

- 6 HR-тренды  
Система ВК: дорога с двусторонним движением
- 10 Частное мнение  
«Красота и дизайн важны, но полезность и удобство важнее»  
Наталья Солошенко
- 17 Инструкции по применению  
От культуры открытости – к повышению эффективности бизнеса  
Валерия Миненкова
- 22 Профиль должности для специалиста по внутренним коммуникациям  
Светлана Мальцева
- 26 Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций  
Наталья Добровольская

### Проверено на практике

- 30 Адаптация персонала  
Привлечь и удержать «игреков»: инструкция по применению  
Виктория Яшина
- 35 Оценка персонала  
Спасательный круг для бизнеса: оценка персонала  
Анастасия Кошек

- 42 Сопровождение изменений  
**Стратегическая сессия: главная скрипка HR-бизнес-партнера**  
Анна Девицкая
- 48 Психология  
**Диаграмма Исикавы: метод анализа конфликтов в организации**  
Мария Семченко
- 52 Рабочие ситуации  
**Моментальное фото для оптимизации численности**  
Оксана Новикова
- 60 Обзор рынка труда  
**Тенденции рынка труда и обзор зарплат в секторе FMCG**  
Евгения Ланичкина



См. в дополнительных материалах на портале [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru)

## Лучшие практики

Внедрение культуры делегирования

## HR-мастерская

- 63 Профессия HR  
**Оптимизация пакета совокупного поощрения сотрудников**
- 68 Мастер-класс  
**Ловушки феминизма, или «ВНЕгендерное» управление компанией**  
Елена Закаблукца
- 75 Технологии  
**Системы оплаты труда: библиотека технологий**  
Ирена Бетанова
- 80 HR года – 2015  
**Лучшее решение задания № 4**

## Кадровая экспертиза

- 84 Правовой аспект  
**Испытание работника – проверка работодателя**  
Юлия Жильцова
- 89 Кадровый ответ  
**Кадровый вопрос? Кадровый ответ!**  
На вопросы отвечает эксперт журнала «Справочник кадровика»  
Екатерина Гнеушева

## HR-менеджмент за рубежом

- 91 Импорт идей  
**Правовое регулирование налогообложения физических лиц в Новой Зеландии**  
Ольга Леонова

ТАКЖЕ В НОМЕРЕ: 4 PROновости 59 PROпост  
16, 24, 47, 67 PROчтение

**Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»**  
Генеральный директор – Максим Межанский

**Издательский дом «МЦФЭР»**

Директор – Валентин Гирихиدي

Главный редактор – Екатерина Богданова

**МЦФЭР Кадры**

Главный редактор – Оксана Лобанова,

e-mail: [olobanova@mcfr.ru](mailto:olobanova@mcfr.ru)

Выпускающий редактор – Виктория Сушилина,

e-mail: [vsushilina@mcfr.ru](mailto: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) 937-9080

[www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru), [www.proflit.ru](http://www.proflit.ru)

Для писем: 129164, Москва, а/я 9, e-mail: [sup@mcfr.ru](mailto:sup@mcfr.ru)

**Подписные индексы:**

«Роспечать» – 80773;

«Почта России» – 99729

«Пресса России» – 43340

**Отдел маркетинга**

Руководитель – Елена Виноградова

**Размещение рекламы**

Руководитель – Анатолий Беручев,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-61,

e-mail: [aberuchev@mcfr.ru](mailto:aberuchev@mcfr.ru)

Ведущий менеджер – Елена Романенко,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 57-10,

e-mail: [eromanenko@mcfr.ru](mailto:eromanenko@mcfr.ru)

Менеджер – Светлана Кулишина,

тел.: 8 (495) 937-90-80, доб. 23-11,

e-mail: [kulishina@mcfr.ru](mailto: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](mailto: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.

Свидетельство: ПИ № 77 7888 от 27.04.2001.

Выдано Роскомнадзором.

Подписано в печать 30.09.2015.

Дата выхода в свет 16.10.2015.

Формат 84 × 108 1/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 9000 экз. Изд. № 7474. Зак. № 5265.

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](http://www.chpd.ru)

© ЗАО «МЦФЭР», 2015