

# Поощряем дальновидность!

## Подпишитесь выгодно на 2015 год уже сейчас



**Счет действителен  
до 1 октября  
2014 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, 8 (495) 933-63-17  
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 № Ж1423**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

Предмет счета	Количество комплектов	Цена, руб.	Сумма, руб.
Подписка на комплект журналов* на 2015 г.: «Справочник кадровика» «Для кадровика: Нормативные акты» «Справочник по управлению персоналом» * Все журналы комплекта выходят ежемесячно, 12 номеров	1	27 000-00	27 000-00
		НДС 10%	2700-00
		Всего к оплате	29 700-00

**Всего к оплате:** Двадцать девять тысяч семьсот 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, 8 (495) 933-63-17. Факс: 8 (495) 933-52-62. E-mail: ap@mcfr.ru  
Подробнее о профессиональных изданиях на [www.proflit.ru/personal](http://www.proflit.ru/personal)

# Выберите удобный для вас способ подписки на журнал «Справочник по управлению персоналом»

## В редакции

8 (495) 937-9082; [www.proflit.ru/personal](http://www.proflit.ru/personal)



Выгодно!

**Бесплатная доставка** в любую точку России

**Больше скидок** при подписке на год, комплекты изданий, по акции «**Поощряем дальновидность**»



Надежно!

**Повторная отправка** потерявшихся на почте номеров

**Гарантия предоставления** бухгалтерских документов



Удобно!

**Быстрая подписка** по телефону или через Интернет

**Индивидуальный подход** к каждому заказу

## На почте по каталогам

«Роспечать» – 81984, 80773; «Почта России» – 16672, 99729;

«Пресса России» – 44856, 43340

## В альтернативном агентстве вашего города

Список альтернативных агентств смотрите на с. 77



# 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 Высшей Школы Экономики, сертифицированный консультант по управлению ICMSI

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

**Галина Погодина** – директор по персоналу, ООО «Юнилин»

**Лидия Потапова** – канд. юрид. наук

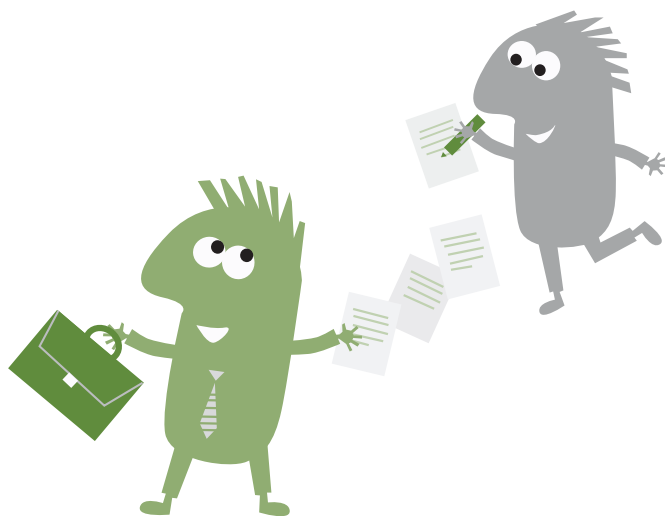
**Сергей Ряковский** – директор департамента Корпоративного университета, компания «Сухой»

**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, партнер компании «Лучшие кадры»

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



# Содержание

## 9 Новости



### ТЕМА

#### Управление карьерой сотрудников

### Анализ

## 12 Стратегический план развития кадрового резерва

Эксперты журнала – практики в области управления персоналом – делятся своими мнениями относительно управления карьерой сотрудников. На их взгляд, наиболее популярный вариант развития карьеры – кадровый резерв. Однако далеко не всем компаниям стоит его внедрять.

### Собеседник

## 16 Кирилл Порватов: «Главная задача управления карьерой сотрудников – обеспечить кадровую защищенность компании»

Директор корпоративного университета «РУСАЛ» Кирилл Порватов рассказывает о подходе к управлению карьерой, единой базе кадрового резерва на корпоративном портале и оценке всего управленческого состава.

### Опыт

## 20 Карьера сотрудников: управление и мотивация

Татьяна Истомина, Ксения Маркина  
Благодаря системе развития карьеры на заводе «ЛГ Электроникс» в России около 99% руководящих позиций закрывается внутренними кандидатами, что является несомненным преимуществом компании на рынке труда. Что собой представляет система – узнаем из статьи.

## 27 Управление преемственностью: практическое решение

Светлана Волхонская  
Преемственность в рамках компании Vi – это программа оценки и развития сотрудников с целью передачи, сохранения знаний, экспертизы и заполнения открывающихся вакантных позиций. В 2012 г. в Vi стартовал проект «Преемники топ-уровня», о котором и рассказывает автор.

### НА ПРАКТИКЕ

#### Кадровый менеджмент

## 36 Это волшебное слово «производительность»

Андрей Зайцев  
С целью оценки возможного потенциала роста производительности труда Московская торгово-промышленная палата в 2013 г. реализовала трехуровневую программу диагностики предприятий Москвы и Московской области. Ее результаты – в материале автора.

## Мотивация персонала

## 44 Премирование участников проектных команд

Ариадна Денисова

Проектная организация работ сегодня весьма популярна в нашей стране и за рубежом. Связано это, в первую очередь, с внедрением в практику работы компаний матричных организационных структур, о которых и пойдет речь в статье.

## Оценка персонала

## 51 Оценочная процедура: снижаем сопротивление участников

Анастасия Котова

Эффективность оценки зависит не только от того, какие методы оценки выбирает компания, но и от того, как проводится сама процедура и осуществляется подготовка к ней, так как одни и те же методы в разных условиях демонстрируют различную эффективность. Автор статьи предлагает рассмотреть основные ошибки при сопровождении проекта оценки сотрудниками отдела персонала.

## 58 Оценочный тренинг для руководителей: задачи и решения

Вадим Филианин

На примере ОАО «Ульяновский автомобильный завод (УАЗ)» рассмотрим особенности разработки оценочного тренинга для руководителей низового звена управления (бригадиров), в подчинении которых работают в среднем 30 человек.

## 64 Методы выявления управленческого потенциала и управления эффективностью руководителей

Александр Курочкин, Наташа Гришакова

Ни у кого не возникает сомнения в том, что главный ресурс любой компании – это люди. Чтобы их работа была эффективной, людям нужно грамотно управлять. Поэтому каждой компании нужна сильная команда руководителей. Сегодня вопрос эффективности управленческого состава является крайне актуальным.

## 73 Ассессмент-центр: оценка кандидатов в офисы продаж банка

Арина Андреева, Мария Ладионенко

Проект по оценке кандидатов, реализованный в банке «З», в очередной раз доказывает возможности выявления у соискателей потенциала для развития уже на этапе собеседования. Основная технология, с помощью которой это можно сделать, – Центр оценки (assessment centre).

## Поставлена задача

## 79 Обратная связь: элемент эффективной коммуникации

Екатерина Скаженик

Успешные руководители знают, как построить конструктивное взаимодействие с подчиненными. Секрет прост – по всем вопросам менеджер должен уметь дать сотруднику обратную связь.



## 82 Банковская сфера: профилактика угроз кадровой безопасности

Анна Анушкина

Проблема кадровой безопасности банка напрямую связана с такими качествами сотрудников, как лояльность и надежность, социально-психологическая установка работника на корректное, уважительное отношение к руководству, коллегам и организации в целом и т. д. Как HR-специалист может повлиять на безопасность компании – узнаем из статьи.



## ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

### Профессия HR

## 92 Мотивация сотрудников через активистов

Татьяна Руднева, менеджер HR-проектов Coca-Cola HBC делится подробностями проекта по вовлечению сотрудников в Олимпийские активности, укреплению корпоративного духа и мотивации.

### Мастер-класс

## 96 Дорогостоящие глупости первых лиц: секреты управления

Елена Закаблущая

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



## МАСТЕРСКАЯ

### Технологии

## 104 Knowledge Management: определяем содержание проекта

Мария Мариничева

Начинаем серию статей по теме «Управление знаниями в компании». Несмотря на то что понятие это на слуху у российских HR-специалистов, каждый понимает под ним что-то свое. Постараемся разобраться во всех нюансах подхода и начнем с определения содержания.

### Вопрос эксперту

## 110 Специалист vs менеджер: выбрать верную стратегию развития

Эксперты журнала отвечают на вопросы читателей и посетителей портала [www.pro-personal.ru](http://www.pro-personal.ru).

## ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

### Главная тема

#### Особенности управления сотрудниками виртуального офиса

**Обучение и развитие персонала:** Константин Фокин. Кадровый резерв: контроль управления.

**Кадровый менеджмент:** Оксана Свергун. Стимулирование инициативы сотрудников: план действий.

**Мастер-класс:** Елена Закаблущая. Инструкция по применению власти.

**HR года – 2014:** лучшие решения конкурсных заданий.

### HR года – 2014

## 117 Лучшее решение конкурсного задания № 3



## HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

### Импорт идей

## 124 Налогообложение физических лиц в Мексике

Ольга Леонова

Продолжаем разговор об особенностях налогообложения физических лиц в разных странах мира, начатый в прошлых номерах журнала. На этот раз рассмотрим законодательство Мексики.

### Учредитель и издатель – ЗАО «МЦФЭР»

Генеральный директор Максим Межанский

### Издательский дом «МЦФЭР»

Директор Валентин Гирихиди

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

Редактор Марина Барская

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

Для писем: 129164, Москва, а/я 9, e-mail: sup@mcfr.ru

### Подписные индексы:

«Роспечать» – 81984

«Почта России» – 16672

«Пресса России» – 44856

### Отдел маркетинга

Руководитель Наталья Кашеева, e-mail: nkcom@mcfr.ru

Бренд-менеджер Ольга Метельская,

e-mail: ometetskaya@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, 933-63-17;

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 Вивиан дель Рио.

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

Подписано в печать 06.08.2014. Дата выхода в свет 22.08.2014.

Формат 84x108/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 13,44.

Тираж 15000 экз. Изд. № 6382. Зак. № 40669.

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

© ЗАО «МЦФЭР», 2014

2014 год

# Кадровый университет

## Очное обучение

16–17 октября	<p>Семинар <b>«Оплата труда: от требований закона к повышению эффективности»</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Разбираемся в том, как грамотно установить в организации систему оплаты труда</li><li>■ Разрабатываем KPI для разных категорий сотрудников</li><li>■ Знакомимся с особенностями оплаты труда дистанционных работников</li><li>■ Исправляем ошибки, допущенные при установлении систем оплаты труда, закреплении условий оплаты труда в трудовых договорах и выплате зарплаты</li></ul>
25–26 ноября	<p>II Ежегодная практическая конференция журнала «Справочник по управлению персоналом» <b>«Управление персоналом 2014–2015: современные тенденции и пути решения»</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Знакомимся с современными теориями внедрения передовых HR-технологий в компаниях</li><li>■ Разбираем реальные ситуации и ищем оптимальные варианты выхода из них</li></ul>
27–28 ноября	<p>V Ежегодная практическая конференция журнала «Справочник кадровика» <b>«Трудовое законодательство 2014–2015: анализ изменений, практика применения, пути решения проблем»</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Анализируем изменения в законодательстве</li><li>■ Вырабатываем рекомендации по применению вступивших в действие нормативных правовых документов</li><li>■ Разбираем конфликтные ситуации на примерах реальных судебных решений</li></ul>

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



2014 год

## Программа поддержки подписчиков журнала «Справочник по управлению персоналом»

### Online-обучение

#### Факультет трудового права

18 сентября	Семинар «Переработки: сложные случаи оформления привлечения к работе за пределами нормального рабочего времени»
14 октября	Семинар «Когда условия труда меняет работодатель»
7 ноября	Семинар «Правила и порядок составления, утверждения и ведения графика отпусков»
11 декабря	Семинар «Смена наименования, места нахождения, реорганизация или ликвидация. Правила оформления кадровых документов в условиях организационных изменений»

#### Факультет управления персоналом

25 сентября	Мастер-класс «Бюджет на персонал: методы, цели и средства»
17 октября	Кейс-практикум «HR-бюджет: работа над ошибками»
14 ноября	Мастер-класс «Разработка и внедрение KPI: фокус на эффективность»
12 декабря	Кейс-практикум «Мотивирование персонала: привлечь и удержать»

Бесплатно  
для  
подписчиков

Для участия зарегистрируйтесь на [www.pro-personal.ru/ku](http://www.pro-personal.ru/ku)