

Подписка на 2015 год

Сертификат интернет-магазина OZON.ru

в подарок



**Счет действителен
до 15 ноября
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@mcfrr.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 № Ж1456

«__» _____ 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	29 160-00	29 160-00
		НДС 10%	2961-00
		Всего к оплате	32 076-00

Всего к оплате: Тридцать две тысячи 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, 8 (495) 933-63-17. Факс: 8 (495) 933-52-62. E-mail: ap@mcfrr.ru
Подробнее о профессиональных изданиях на www.proflit.ru/personal

Цикл семинаров для руководителей и специалистов кадровой и HR-службы

Запись	Видеолекция «HR-бюджетирование в условиях сокращения затрат» Лектор: Денисова Ариадна Викторовна – генеральный директор ООО «Драйвер перемен», тренер, консультант, фасилитатор, канд. экон. наук	4000 руб.
24 октября	Бизнес-завтрак с трансляцией «Расчеты с работниками: цель – снижение расходов на персонал» На семинаре вы узнаете, как: <ul style="list-style-type: none"> ■ повысить эффективность использования рабочего времени; ■ снизить расходы на оплату труда; ■ пересмотреть систему премирования; ■ уменьшить расходы на командировки и социальные программы; ■ определиться с оптимальной численностью сотрудников компании. Лектор: Воробьева Елена Вячеславовна	8500 руб.
17 ноября	Бизнес-завтрак с трансляцией «Трудовые отношения в условиях сокращения затрат: актуальные проблемы и законные решения» Лектор: Костян Ирина Александровна	8500 руб.

Стоимость участия в цикле семинаров **19 300 руб.**

Возможно онлайн-участие

Сэкономьте
1700 руб.

Реклама

Для участия зарегистрируйтесь
на www.pro-personal.ru/BZ
или по тел.: 8 (495) 937-9080

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

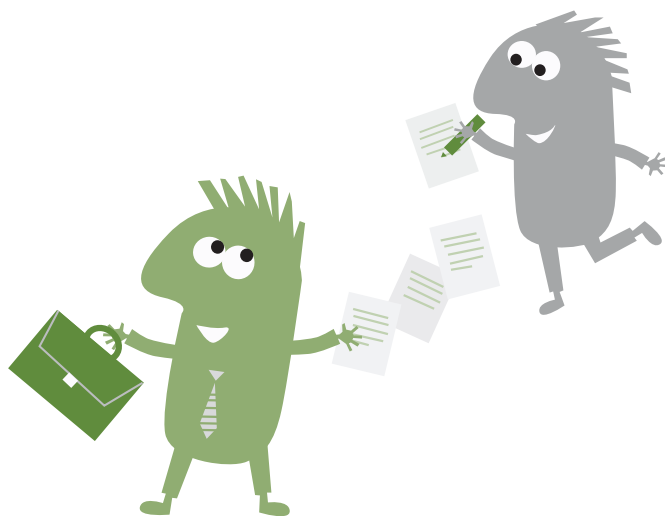
Сергей Ряковский – директор департамента Корпоративного университета, компания «Сухой»

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

Оксана Чехова – экс-директор по персоналу, компания Computershare



Содержание

9 Новости

ТЕМА

Особенности управления сотрудниками виртуального офиса

Анализ

12 Методы управления виртуальными сотрудниками

Эксперты журнала – практики в области управления персоналом – обсуждают сложность работы сотрудников виртуального офиса. Все они согласны с тем, что сегодня самостоятельное планирование своего рабочего времени и выполнение работы вне офиса становятся главными факторами мотивации.

Собеседник

17 Марина Михайлова: «Гибкий график работы повышает удовлетворенность персонала»

HR-партнер Philips в России Марина Михайлова делится мнением по поводу оптимизации ресурсов при переходе компании на удаленный формат работы, рассказывает об особенностях адаптации сотрудников к новым возможностям организации труда и контроле над результатами.

Опыт

22 Как организовать работу мобильного сотрудника

Анна Юфкина

Опыт компании Microsoft доказывает, что мобильное рабочее место сотрудника – это проект, постепенно переходящий из смелого эксперимента в эффективную практику. Все подробности в статье.

26 Виртуальный офис: управление сотрудниками

Нармина Борисова, Владимир Благих

На примере компании «Алганд», работающей на рынке ИТ-услуг с 2009 г., авторы статьи предлагают рассмотреть сложности, с которыми столкнулись собственники за пять лет работы в режиме виртуального офиса.

30 Телеработа: секреты успешного внедрения

Игорь Толпыкин

Компании осваивают новые формы организации труда, например, такие как эластичное рабочее время, лизинг персонала, телеработа и пр. Все это выгодно не только работникам, но и работодателям. Автор статьи приводит расчет экономического эффекта от внедрения подобных новшеств.

СПЕЦПРОЕКТ

33 Автоматизация HR-подразделений: технологии и тренды



НА ПРАКТИКЕ

Кадровый менеджмент

46 Стимулирование инициативы сотрудников: план действий

Оксана Свергун

Современные компании все активнее используют делегирование полномочий, распределяя ответственность за решения среди менеджеров и даже рядовых сотрудников. Автор статьи предлагает разобраться: являются ли традиционные HR-практики достаточными для внедрения делегирования и какие методы стимулируют сотрудников к проявлению инициативы.

54 ССП для сбытового направления

Ариадна Денисова

Продолжаем разговор, начатый в предыдущих номерах журнала. На этот раз автор цикла статей рассматривает сбалансированную систему показателей для сбытовой функции предприятия, включая ее отдельные направления: маркетинг, продажи, рекламу.

Оценка персонала

60 Оценка руководителей: головная боль или вклад в развитие компании

Елена Лукичева, Сергей Ряковский

Авторы статьи делятся опытом проведения процедуры оценки руководителей. По их мнению, технология оценочного мероприятия – не самое главное. Первым делом при словах «оценка руководителей» должен возникнуть вопрос «зачем?».

64 Ассессмент-центр: оценка кандидатов в офисы продаж банка

Арина Андреева, Мария Ладионенко

В продолжение темы, начатой в прошлом номере журнала, авторы статьи предлагают рассмотреть этапы разработки проекта по проведению процедуры ассессмент-центра в банке Z.

Обучение и развитие персонала

73 Обучение рабочих: актуальные знания без потери эффективности

Олег Алмазов

HR-преобразования в ОАО «Газпромнефть-ОНПЗ», нацеленные на увеличение производительности труда, начались с аудита существующей системы профессионального развития рабочих. Аудит проводился собственными силами, рабочая группа была сформирована из состава кадровой службы предприятия с привлечением в качестве экспертов специалистов непосредственно с производства.

82 Системный подход к подготовке кадрового резерва

Светлана Косякова

В группе компаний «Мечел» уже третий год действует программа подготовки управленческого резерва. На предприятиях группы и в советское время существовали школы кадрового резерва, но три года назад встал вопрос о систематизации разных подходов. Автор статьи рассказывает об особенностях проекта.

91 Кадровый резерв: контроль управления

Константин Фокин

Управление кадровым резервом сопровождается принятием множества решений, которые нуждаются в контроле и оценке. Это начинается с момента самой концепции создания кадрового резерва и заканчивается процессом адаптации резервиста, назначенного на позицию руководителя. На каждом этапе нужно осуществлять контроль в соответствии с траекторией, заданной нормативными документами или другими договоренностями. Автор статьи рассказывает о том, как эффективно организовать эту процедуру.

Обзор рынка труда

98 Заработная плата двух столиц: факты 2014 года

Наталия Плотнокова

Исследование, проведенное специалистами компании EMG Professionals, позволяет понять уровень зарплаты специалистов промышленного производства и приборостроения, производства и продаж ТНП, оптовых продаж, розницы Москвы и Санкт-Петербурга. В общей сложности в ходе опроса было проанализировано 214 должностей по Москве и 243 должности по Санкт-Петербургу.

HR года – 2014

120 Лучшее решение конкурсного задания № 4



HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Импорт идей

124 Налогообложение физических лиц в Австралии

Ольга Леонова

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



ПОРТРЕТ ПРОФЕССИИ

Профессия HR

104 Подготовка кадров: программа под себя

С целью повышения коэффициента прогнозируемости и снижения затрат на наем персонала компания «АстроСофт» запустила проект «Апгрейд 3.0», подробностями реализации которого делится исполнительный директор Наталья Семичастнова.

Мастер-класс

108 Инструкция по применению власти

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

114 Интеллектуальный актив: правила создания базы знаний

Мария Мариничева

Несмотря на то что понятие «управление знаниями» на слуху у российских HR-специалистов, каждый толкует его по-своему. Автор цикла статей предлагает разобраться во всех нюансах подхода и поговорить о создании базы знаний.

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 Елена Меркулова

Эксперт Светлана Мальцева

Верстка Юлия Петрушина

Адрес редакции:

127287, г. Москва, ул. 2-я Хутурская, 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» – 81984

«Почта России» – 16672

«Пресса России» – 44856

Отдел маркетинга

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

Бренд-менеджер Ольга Метельская,

e-mail: ometelskaya@mcfr.ru

Размещение рекламы

Руководитель Наталья Синичина,

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 Вивиан дель Рио.

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

Подписано в печать 05.09.2014. Дата выхода в свет 23.09.2014.

Формат 84×108 1/16. Бумага мелованная.

Усл. печ. л. 12,18 + 1,26 вкл.

Тираж 15 000 экз. Изд. № 6448. Зак. № 4488.

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», 2014

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Главная тема Психология для бизнеса

Тема номера: Валерия Манина, Марина Чекалина, Елизавета Петрова. Слушать и слышать: преодолеваем психологические барьеры общения с коллегами.

Обучение и развитие персонала: Юлия Жижерина. Системное развитие карьеры HR-специалиста: опыт компании.

Мастер-класс: Елена Закаблущая. HR-сопровождение увольнения руководителя.

2014 год

Кадровый университет

Очное обучение

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

Реклама

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

Программа поддержки подписчиков журнала «Справочник по управлению персоналом»

Онлайн-обучение

Факультет трудового права

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»

Бесплатно
для
подписчиков

Факультет управления персоналом

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»

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