

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СЛУЖБЫ

Оценка эффективности HR – службы. Наталья, один из дискутируемых вопросов в среде HR – оценка эффективности HR-отдела. Вопрос, возможно, будет звучать гипотетически, но готов ли российский бизнес и сами работники HR к такой оценке?



Вопрос непростой. Длительное время **HR-директора** находились в привилегированном положении. Поясню: когда директор по маркетингу защищает свой бюджет перед акционерами, он аргументирует необходимость инвестиций в продвижение продукции повышением узнаваемости бренда, ростом продаж и дистрибуции. Директор по персоналу при

защите бюджета расходов на персонал (который, отмечу, составляет до 30% от общих затрат компании) чаще всего говорит об эмоциональных последствиях: увеличении лояльности сотрудников, повышении их удовлетворенности и т.д., редко проводя взаимосвязь между этими понятиями и эффективностью бизнеса.

Думаю, что акционеры и управляющие директора испытывают потребность в **оценке эффективности систем управления персоналом**, что касается руководителей HR-служб, то все больше и больше HR-директоров понимают необходимость этого. Ведь для того, чтобы убедить коллег и руководство, что служба персонала - это не только сервисное подразделение компании, но и бизнес-партнер, который вносит вклад в развитие бизнеса, необходимо посмотреть на все HR-мероприятия с позиции стоимостного мышления и начать разговаривать с руководством компании на языке цифр (или коммерческой выгоды). Становится понятным, что ни одна кадровая программа не нужна сама по себе, все имеет свою стоимость и должна в итоге приносить прибыль компании, будь то подбор персонала, функционирование учебного центра или проведение корпоративного мероприятия.

Главная задача службы персонала в этот период - повышение рыночной стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом, а также: разработка стратегии компании в области управления персоналом, развитие организационной структуры компании, создание систем оценки деятельности подразделений.

Практика показывает, что сегодня, в самом начале 21 века в современной России не так много HR-служб, которые по-настоящему являются стратегическими партнерами. Это обусловлено относительной молодостью бизнеса в нашей стране, да и молодостью самой профессии HR-специалиста, которая только вступает во второе десятилетие своего развития.

Кто заинтересован в оценке и что она вообще может дать? Существует мнение, что зачастую в такой оценке заинтересованы сами HR – ы, чтобы обозначить свою значимость для компании, ведь на уровне обыденного сознания HR-отдел причисляют к затратным подразделениям.

Стратегической целью HR – службы является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления самым ценным ресурсом любой организации, ее капиталом – людьми. Современный **HR – директор** должен понимать специфику бизнеса своей компании в целом, разделять миссию и стратегические цели организации, и исходя из них, определять первоочередные приоритеты своей деятельности, уметь просчитывать ожидаемую эффективность принимаемых им решений.

Заинтересованными лицами в **оценке деятельности HR – службы** являются:

- акционеры, желающие увидеть в цифрах рентабельность своих вложений и полагающие, что «нельзя эффективно управлять тем, что невозможно измерить»,
- топ-менеджеры компании, которые заинтересованы в выражении работы подразделений в финансовых или количественных показателях,
- сами HR-службы, стремящиеся, как вы сказали, оправдать свое существование и доказать собственную полезность.

Деятельность HR-службы оказывает не прямое, а лишь опосредованное влияние на результативность деятельности других подразделений компании, а потому ее ценность не всегда может быть очевидна.

Важно понимать, что клиентами HR-службы являются все подразделения компании, а служба персонала как таковая занимается «производством» и «продажей» услуг в области управления персоналом линейным руководителям. Естественно, такие внутрикорпоративные «клиентские» операции не переводятся в натуральное денежное выражение, но, тем не менее, задачей именно HR-директора является планирование своей деятельности, определение ключевых проектов, составление бюджета инвестиций в человеческий капитал, оценка уровня возврата инвестиций, измерение эффективности всей HR-деятельности и отдельных HR-проектов, сопоставление их с рыночными показателями. Все это в совокупности как раз и означает «продавать услуги», т.е. знать потребность внутреннего клиента, стоимость оказываемых ему услуг и их значимость для клиента.

Приведу такой пример. Давайте представим, что на одном из мероприятий встречаются два руководителя служб персонала компаний, работающих на одном рынке. Общаясь, они выясняют, что уровень текучести персонала у них в компаниях составляет 7%, при том, что средний уровень по рынку – 10%. Скорее всего, они пожмут друг другу руки и разойдутся. А обоим стоило бы задуматься, что именно позволяет им сдерживать текучесть персонала на уровне 7%. Возможно, в компании А компенсационные пакеты, предлагаемые сотрудникам, превышают аналогичные на рынке на 10%, т.е. если средняя зарплата тренинг-менеджера 30 000 рублей, то в компании А такой специалист получает 33 000 рублей, чем и обуславливается то, что сотрудники не покидают эту компанию.

В компании Б отлично налажена система управления персоналом: внедрены адаптационные мероприятия, функционирует учебный центр; компания является привлекательным работодателем (Brand Employee), что позволяет компании предлагать компенсационный пакет ниже рынка, допустим, тот же тренинг-менеджер зарабатывает здесь 27 000 рублей. Таким образом, в компании Б ежемесячно экономится до 20% от ФОТ (фонда оплаты труда) в сравнении с

компанией А. Эти средства могут реинвестироваться собственниками в развитие бизнеса, приобретение новых активов и т.д. А ведь их наличие в нашем примере – заслуга грамотной политики в области управления персоналом в компании Б.

Кстати о затратности. Ваше отношение к формированию HR-бюджета? Не секрет, что многие руководители HR-отделов предпочитают получать фиксированные суммы, чем что-то доказывать, оперируя цифрами.

Бюджетирование расходов на персонал организации является сегодня одной из компетенций современного HR-директора. Бюджет HR-службы проектируется на основании ежегодного Плана работы с персоналом, который, в свою очередь, нацелен на достижение компанией поставленных бизнес-целей.

Чтобы защитить **бюджет HR-службы** перед акционерами компании, необходимо обосновать всего две вещи:

- важность статьи расходов как таковой;
- целесообразность предлагаемого объема расходов.

Существуют следующие варианты классификации расходов на персонал: по типу расходов и по виду HR-деятельности (подбор, обучение и т.д.).

Посмотрим на примере: допустим, расходы на командировку внутреннего тренера с целью проведения обучения сотрудников регионального офиса в первом случае будут отнесены к статье «Командировки», а во втором случае – к статье «Обучение персонала». Второй способ классификации затрат является более удобным по той причине, что в ходе обсуждения бюджета членам бюджетного комитета будет удобнее работать с цифрами, а HR-директор сможет лучше обосновать расходы на командировки применительно к обучению сотрудников, в отличие от необходимости обоснования общей суммы затрат на командировки, куда также входят стоимость поездок на подбор сотрудников, проведение кадрового аудита регионального представительства и т.д.

Бюджет – это всегда документ, состоящий из нескольких страниц, в связи с этим рекомендуется представлять бюджет на рассмотрение в следующем виде: первая страница – сжатая информация, содержащая наименование статей и совокупную сумму расходов, далее – расшифровка каждой из статей с пояснениями, к которым члены бюджетного комитета обратятся в случае необходимости.

Также во время защиты бюджета необходимо быть готовым к вопросу сокращения статей, а именно к вопросу, насколько расходы по конкретной статье могут быть сокращены. Практика показывает, что опытный HR-директор может заранее прогнозировать вопросы акционеров и членов бюджетного комитета относительно объема расходов на персонал: чаще всего, это касается новых статей бюджета и статей, затраты по которым значительно возрастают по сравнению с предыдущим периодом. Обоснования этому должны быть готовы заранее, и только в этом случае весь процесс обсуждения бюджета превратится для руководителя HR-службы из «головной боли» в один из рабочих моментов. Собственники компании и топ-менеджмент прекрасно понимают важность инвестиций в сотрудников организации, задача же HR-директора грамотно рассчитать объем вложений.

Расскажите о наиболее известных инструментах оценки эффективности и по возможности прокомментируйте каждый. Какие вы применяете в своей работе?

Стремление к ясному пониманию вклада каждого подразделения компании в создание прибавочной стоимости заставило акционеров многих компаний взглянуть по-новому на цели и задачи функции управления персоналом. В мировой практике оценочные процедуры HR-менеджмента начали применять в 1970-е годы, популярными они стали к концу 1990-х. Однако до сих пор в профессиональном сообществе нет единства и в вопросе об измеримости многих HR-функций.

Рассмотрим наиболее часто используемые **методы оценки эффективности HR-службы**.

Экспертная оценка. Экспертную оценку сотрудники службы персонала могут провести самостоятельно. Для этого необходимо опросить руководителей смежных подразделений и выяснить, как они оценивают работу HR-службы в целом, а также качество и скорость подбора, качество проводимых программ обучения и т.д. Такую оценку целесообразно проводить регулярно: раз в полгода или год. Получив и проанализировав данные, важно сделать правильный вывод и повысить качество предоставляемых услуг. Преимущество такой оценки заключается в простоте ее реализации и невысокой стоимости проекта, а недостатком является неизбежный субъективизм в оценках.

Расчет возврата на инвестиции в персонал (ROI on Human Capital). Данный показатель рассчитывается по формуле: $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$. Такой способ оценки является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением, но наиболее сложным является подсчет дохода от проведенного мероприятия в области управления персоналом.

Метод бенчмаркинга. HR-Benchmarking – это сравнение показателей в области управления персоналом с опытом других компаний. Таким образом, при использовании этого подхода показатели деятельности HR-службы сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. Внешние консультанты запрашивают в компаниях-участниках такого проекта необходимые данные о качественных и количественных показателях. Исследование проводится конфиденциально. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная по отрасли статистика, которую можно сравнить с собственными показателями HR-деятельности. В России применение метода бенчмаркинга еще недостаточно распространено. Это связано с неготовностью компаний предоставлять вовне конфиденциальные данные и недоверием к организаторам таких проектов.

Методика Джека Филипса. В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филипса, который предложил пять формул определения эффективности службы персонала.

- Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.

- Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.
- Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
- Показатель удовлетворенности - число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Показатель определяется методом анкетирования.
- Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению консультантов, методика Филлипса успешно работают в компаниях, где хорошо поставлен регулярный менеджмент, что в России встречается нечасто, а потому расчет последнего показателя произвести не так просто.

Теперь несколько слов о показателях оценки экономической эффективности деятельности службы персонала.

Финансовые показатели:

- Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor), основной показатель продуктивности работников. Формула: HCRF = Доход / FTE
- Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added), показатель работы менеджмента компании. Формула: HEVA = (Доход без налогов – Стоимость персонала) / FTE
- Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor). Формула: HCCF = Общие затраты на персонал / Оборот
- Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added), показатель показывает прибыльность «среднего» работника организации. Формула: HCVA = Доход – (затраты – зарплаты и премии) / FTE
- ROI человеческого капитала (Human Capital Return on Investment). Формула: HCROI = Доход – (затраты – зарплаты и премии) / Зарплаты и премии
- Рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value), показатель полезен для биржевых аналитиков и экономистов. Формула: HCMV = (Рыночная стоимость ЧК – Балансовая стоимость) / FTE

Показатели эффективности HR-функций:

Приведенные ниже показатели рассчитываются как в целом, так и для каждой из групп сотрудников (топ-менеджеры, линейные руководители, сотрудники (специалисты, ИТР), рабочие) в зависимости от специфики деятельности самой компании и характеристик ее организационной структуры.

1. Бюджет HR службы

- Затраты на обучение как % от затрат на персонал.
- Затраты на проведение корпоративных мероприятий как % затрат на персонал.
- Затраты на внешних провайдеров как % затрат на персонал.

2. Поиск и подбор персонала

- Движение персонала (% общего количества увольнений и перемещений от общей численности).
- Текучесть кадров (% уволенных по собственному желанию от общей численности).
- Текучесть среди сотрудников в течение первого года работы (по собственному желанию, по инициативе работодателя как % от общего количества уволенных).
- % уволенных по инициативе работодателя (несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе, неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, нарушение требований по охране труда, хищения, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения и др.).
- % уволенных, по независящим от воли сторон причинам (призыв в ВС, нерудоспособность, смерть и др.).
- % вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий).
- Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место.
- Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором, шт.
- Среднее время заполнения вакансии, дней.
- Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб. (оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы, стоимость услуг кадровых агентств, др.).

3. Мотивация и стимулирование

Количественные показатели оценки:

3.1. Взаимосвязь вознаграждения с результатом деятельности

- Продажи на сотрудника.
- Прибыль на топ-менеджера.
- Фонд оплаты труда как % от оборота.
- % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников).
- % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных КПЭ (от общей численности сотрудников).
- % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению КПЭ подразделения/отдела (от общей численности сотрудников).
- % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату Компании (от общей численности сотрудников).
- Наличие в организации системы грейдов.
- Стоимость льгот и компенсаций как % от совокупного компенсационного пакета.

3.2. Удовлетворенность сотрудников:

- Доля постоянных выплат (как % от общих затрат на оплату труда).
- Соотношение фиксированной и переменной частей.

- Зависимость роста доходов от роста продуктивности.
- Разница в окладах худших и лучших среди равных.
- Показатель текучести персонала.
- Процент увольнений по инициативе работников (в т.ч. ключевых сотрудников).

3.3. Привлекательность предложения на рынке

- Ориентация на рыночный уровень заработных плат при определении размеров дохода сотрудников в организации.
- Соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами.
- Конкурс на открытую вакансию.
- Коэффициент принятия предложений кандидатами.

Качественные показатели:

- Проведение опросов удовлетворенности персонала (периодическое проведение замеров по заданным параметрам).
- Исследование организационной эффективности.
- Экспертные заключения и наблюдения.

4. Обучение и развитие персонала

- Количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы)
- Количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года)
- % сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)
- % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию.
- Затраты на обучение одного сотрудника, руб.
- Средняя стоимость одного часа обучения, руб.
- % сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников)
- % сотрудников, охваченных системой наставничества/ коучинга (от общей численности сотрудников)
- % обучающих программ, спланированных по результатам оценки (от общей численности программ)
- Стоимость обучения в процентах к выплатам.
- Общее число тренинговых часов.
- Среднее число тренинговых часов на сотрудника.
- Количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам.

5. Кадровый резерв

- % вакансий, заполненных сотрудниками изнутри (входящими в кадровый резерв).
- % позиций, на которые имеется кадровый резерв.

- % резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва).
- Текучесть среди резервистов (уволившихся по собственному желанию как % от общего состава резерва).

6. Оценка персонала

- % позиций для которых определены KPI и проводится регулярный мониторинг этих показателей
- % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем, и др. (от общего числа сотрудников)
- % сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников).
- % сотрудников, проходящих независимую оценку: прохождение ассесмент-центра, 360, индивидуального ассесмента (от общего числа сотрудников).
- % сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку).
- % сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку).

Что касается моего опыта, то мы занимаемся оценкой деятельности HR-службы немногим больше года. Мы начали с накопления информации о ряде показателей, после этого определили, какие показатели действительно демонстрируют результат от проведения HR-мероприятий.

Приведу в пример экономические показатели деятельности нашего Учебного центра. К показателям, которые рассчитываются и анализируются 1 раз в квартал (во время процесса бюджетирования будущего периода) относятся:

- Общие затраты на обучение, руб.
- Затраты на обучение как % от затрат на персонал, %.
- Общее число тренинговых часов, час.
- Количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы), час.
- Количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года), час.
- Численность работников, охваченных внутрифирменным обучением; чел.
- % сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников), %
- Затраты на обучение одного сотрудника, руб.
- Средняя стоимость одного часа обучения в Учебном центре, руб.
- % сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников), %.
- % обучающих программ, спланированных по результатам оценки (от общей численности программ), %.

Работа с данными показателями позволяет делать выводы о политике обучения в компании:

- В ходе подготовки бюджета и обоснования затрат на развитие персонал,
- Для выявления как эффективных программ, так и тренингов, требующих доработки,
- При выборе внешнего партнера по обучению: тренинговой компании или тренера.

Большинство инструментов западные. Требуяют ли они какой-то адаптации или возможно требуется адаптация самой компании к этим инструментам, чтобы они давали какие-то полезные результаты?

Все зависит от самого инструмента оценки. Если это инструмент инвестиционного анализа, как расчет возврата на инвестиции (Return on Investment) в обучение или в персонал в целом, то об адаптации говорить не стоит, т.к. данный инструмент универсален. Если же компания определяет для себя ряд показателей, изменение которых будет в будущем отслеживаться, то имеет смысл выбирать только те показатели, сведения о которых доступны и рассчитываются в компании.

Важно сказать о тех трудностях, с которыми директор по персоналу может столкнуться, оценивая показатели эффективности HR-политики.

1. Отсутствие на предприятии детальной системы управленческого учета. В этой ситуации HR-директору необходимо адаптировать существующую систему под нужды HR-службы для того, чтобы облегчить сбор и анализ требуемой информации. Адаптация заключается в выделении и прописании алгоритмов расчетов необходимых показателей.

2. Неопределенность в зонах ответственности подразделений и децентрализация расходов на персонал. Необходимо разрешить данную ситуацию, иначе будет сложно разнести затраты между подразделениями. Необходимо договариваться внутри компании о том, куда отнести, например, затраты на оплату труда временного персонала, нанятого на время проведения региональной маркетинговой акции: на затраты HR-бюджета или маркетингового бюджета.

3. Фактор удаленности результата во времени. Результат многих проектов удален во времени и, таким образом, не всегда очевидно, когда ожидать эффекта и как «обсчитывать» его по прошествии времени. Также необходимо учитывать то, что анализ ведется в условиях отечественного бизнеса, который является нестабильным: быстро меняются люди, алгоритмы и методы управления.

4. Недостаток информации об опыте других компаний. Отсутствие таких сведений затрудняет анализ рассчитанных показателей. Например, затратив ряд усилий и высчитав ROI на обучающее мероприятие равное 237%, HR-менеджер сталкивается с тем, что не может проанализировать этот показатель, т.к. в лучшем случае обладает информацией только об опыте западных компаний, что не совсем актуально для российской компании, работающей в условиях национальной экономики.

5. Сопротивление сотрудников службы персонала. Такое сопротивление возможно, когда сотрудники HR-службы не понимают важности и необходимости проводимой оценки. Директор по персоналу должен мотивировать сотрудников участвовать в оценочных процедурах и убедить подчиненных в их полезности.

Тем HR-специалистам, кто решил заняться оценкой эффективности деятельности в области управления персоналом, на основании своего опыта могу порекомендовать следующее:

- выберите показатели, алгоритм расчета которых вам понятен и информация по которым доступна,
- накапливайте по ним информацию,
- отслеживайте корреляцию роста и падения показателей по прошествии определенного времени: квартала, полугода, года,
- анализируйте динамику показателей.

Все ли возможно и необходимо (из того, чем занимается HR-отдел) измерять в количественных показателях?

Я считаю, что измерить можно все HR-функции. Но измерение ради измерения никому не нужно. Получаемые данные необходимо анализировать и использовать при разработке политики управления персоналом. Что именно необходимо измерять, зависит от того, какие цели стоят перед оценивающими. Тем HR-специалистам, кто только внедряет систему оценки эффективности, я бы порекомендовала начать с измерения наиболее понятных им HR-функций: например, проанализировать скорость и качество подбора, обучения, эффективность корпоративного мероприятия.

Эксперты по управлению персоналом утверждают, что эффект от внедрения системы оценки HR-службы покрывает расходы и издержки от ее реализации. Процедура оценки помогает менеджерам выявить и скорректировать слабые места в области управления персоналом, а также сфокусировать деятельность HR-службы на важных вопросах.

Существует мнение, что оценка эффективности HR-отдела и оценка работы каждого сотрудника HR-отдела — разные вещи и что зачастую все сводится как раз к оценке сотрудников. Что вы думаете об этом?

Часть показателей на уровне HR-стратегии можно просчитать и без оценки работы каждого сотрудника HR-служба, но картина не будет полной. На практике большинство компаний как раз начинают именно с оценки деятельности HR-специалистов, что является первым шагом на пути оценки эффективности HR-политики в целом.

Корректно ли ставить такой вопрос — за кого играет HR-директор и в целом отдел — за владельцев, руководство или за сотрудников. Вопрос возник в ходе обсуждения темы буллинга и моббинга на работе. Английский специалист выразил сожаление, что частенько британские HR-менеджеры, не только не защищают работников от руководителей самодуров, но и помогают в организации травли сотрудников.

Действительно, часто приходится слышать рассуждения о том, чьи же интересы представляет HR-менеджер в организации. Для меня ответ очевиден: в своей деятельности директор по персоналу должен руководствоваться, прежде всего, интересами акционеров компании, согласуя с бизнес-интересами устремления топ-менеджеров и ожидания сотрудников.

В одном из английских журналов было написано о том, как один сотрудник пришел к руководителю решить вопрос, а тот в свою очередь порекомендовал ему обратиться в HR-отдел. Сотрудник ответил, что ему не очень хочется беспокоить людей из HR-отдела. Насколько важен, по вашему мнению, вопрос позиционирования HR-отдела?

Позиционирование службы персонала среди других подразделений организации, формирование ее внутрикорпоративного бренда - является одной из задач HR-директора. При этом важно помнить, что статус службы персонала во многом зависит, в том числе, от ее руководителя. Занимаясь формированием бренда службы персонала внутри компании, прежде всего, необходимо определить стратегические приоритеты, предназначение службы персонала в контексте стратегии развития всей компании. На данном этапе можно использовать любые доступные маркетинговые инструменты: стремитесь к расширению количества своих внутренних клиентов, повышению степени их удовлетворенности, рекламируйте свои успехи.

В сегодняшних условиях очень важно не только принимать правильные решения, но и грамотно доводить их до сведения сотрудников. Продвижение HR-решений ничем не отличается от продвижения проектов в целом: существует определенный набор правил и методов «продажи» проектов, решений и программ. В этом случае клиентом выступает персонал, и необходимо ориентироваться на него. Важно четко осознавать, что любые управленческие решения могут быть загублены в корне, если не будут поняты сотрудниками. Осознанные решения продвигаются гораздо легче и быстрее.

Инструментами донесения принимаемых решений являются различные способы коммуникации с сотрудниками: личные встречи, статьи во внутрикорпоративной газете, размещение информации на внутреннем сайте, оповещения по электронной почте. Безусловно, их выбор зависит от многих факторов: культуры компании, технической оснащенности, квалификации персонала, особенностей организации бизнеса.

На любом этапе работы с персоналом очень важно понимать, что HR-решения необходимо «продавать», их надо уметь позиционировать и управлять ими.

Материал размещен на сайте HRM.RU

<http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby>