

HR-БЕНЧМАРКІНГ – ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ HR-ВІДДІЛУ

Розглянуто проблеми підвищення ефективності діяльності HR-відділів підприємств. Визначено поняття бенчмаркінгу та основні його принципи

В сучасних умовах жорсткої конкуренції особливої актуальності набувають питання підвищення ефективної діяльності підприємств, що передбачає більш раціональне використання дефіцитних ресурсів, до числа яких, у першу чергу, відносяться людські ресурси. Підвищення ефективності підприємства, насамперед, включає в себе використання нових підходів, заснованих на формуванні та розвитку механізмів управління з урахуванням стану та перспектив розвитку людського капіталу підприємства. До них, безумовно, відноситься HR-бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (англ. benchmarking) – це процес порівняння діяльності даної компанії з діяльністю найрезультативніших компаній на ринку або в конкретній галузі з подальшою реалізацією змін для підвищення конкурентоспроможності.

Одним з різновидів бенчмаркінгу є HR-бенчмаркінг – процес визначення та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування HR-відділу з метою покращення його роботи в конкретній компанії [2, с. 1].

Кожна компанія має свої показники, які піддаються порівнянню. В HR-відділі такими є: відсоток плинності кадрів, мотивація персоналу, витрати на навчання персоналу, кількість адаптаційних заходів тощо. Чітке, своєчасне та якісне виконання працівником своїх посадових обов'язків – основний засіб досягнення мети, яку переслідує фірма – отримання прибутку. Проте співробітники HR-відділу не завжди можуть вчасно закрити вільну вакансію, підібрати професійного працівника та правильно оцінити його компетенцію. Існує кілька способів визначення ефективності HR-відділу [4, с. 58].

Перший спосіб – це оцінювання за виконання поставлених завдань. У цьому випадку опитують керівників підрозділів компанії і з'ясовують, як вони оцінюють роботу HR-відділу в цілому та за окремими показниками. Перевагами такого методу є простота у використанні і невисока вартість проведення. Проте є значний недолік – суб'єктивність при оцінюванні.

Другий спосіб, який нині стає все більш використовуваним, це оцінювання HR-відділу за ключовими показниками ефективності в порівнянні з провідними компаніями ринку. Цільові орієнтири для ключових показників ефективності беруться на основі аналізу досвіду конкуруючих підприємств. Цей спосіб доцільний для великих компаній, які прагнуть до лідерських позицій на ринку чи у виді економічної діяльності.

В світовій практиці найчастіше використовують наступні ключові показники ефективності:

- зростання продуктивності праці;
- зменшення рівня абсентеїзму;
- укомплектованість персоналом (якість і час заповнення вакансій);
- зниження плинності кадрів;
- виконання бюджету витрат на персонал.

Проте, перш ніж розпочинати процес вимірювання ефективності діяльності служби управління персоналом необхідно чітко усвідомлювати, що не завжди доцільно використовувати досвід роботи з персоналом організацій з інших сфер бізнесу, адже існують технології по роботі з людськими ресурсами, які притаманні тільки для конкретного підприємства. Наприклад, вважається, що висока плинність кадрів – це негативне явище, але якщо робота основної частини працівників не потребує їх високої кваліфікації, а в компанії налагоджені процеси найму та навчання персоналу, то роботодавцю простіше змінити працівника, ніж утримувати його збільшенням заробітної плати чи преміями. Тому фінансові показники при високій плинності кадрів можуть бути достатньо високими. З цього можна зробити висновок, що перед тим, як вимірювати будь-який показник, необхідно розглянути його з точки зору доцільності використання в конкретній компанії.

Якщо керівник визначив, що для його підприємства потрібно провести бенчмаркінг персоналу, то він повинен знати основні його принципи:

1. Двобічність. Бенчмаркінг – діяльність, яку неможливо здійснювати без взаємовідносин та обміну даними між компаніями, але це аж ніяк не зобов'язує керівника абсолютно довіряти партнеру по бенчмаркінгу, адже він все ж залишається конкурентом. Потрібно відразу погодити діапазон інформації, форми обміну даними та характер проведення досліджень. Кожен з партнерів повинен бути впевненим у поведінці інших, тільки тоді учасники зможуть досягнути ефективних результатів.

2. Подібність. Оперативні процеси фірм мають бути схожими, дослідження будь-якого процесу повинно приносити користь, а результати інтерпретуватися стосовно іншої фірми. Правильний вибір партнера по бенчмаркінгу суттєво впливає на успіх діяльності підприємства.

3. Вимір. Бенчмаркінг включає в себе порівняння характеристик, досліджених, вимірених та проаналізованих в інших організаціях, щоб встановити причини існуючих відмінностей в показниках ефективності, а також способів їх покращення.

4. Правдивість. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі достовірних даних, точного аналізу та вивчення процесу.

Крім того, керівник повинен визначити того, хто буде відповідати за організацію бенчмаркінгу, аналізувати дані,

залучати інші компанії для надання даних. Підприємство може здійснити це своїми силами або за допомогою іншої компанії. Якщо компанія вирішила проводити бенчмаркінг самостійно, то вона зможе використовувати тільки відкриті джерела – сайти компаній, конференції, статті, прес-релізи тощо. Організація, звісно, може знайти інформацію та зібрати достатню базу даних для порівняння з відкритих джерел, але вона витратить на це багато часу і зусиль. Якщо ж організація залучає до проведення бенчмаркінгу сторонню компанію, вона відразу отримує ряд переваг: достовірні дані, економія часу та особистих ресурсів підприємства, що дозволяє їй зосередитися на своїй безпосередній діяльності, а також побудова мережі професійних контактів з іншими компаніями для можливого співробітництва в майбутньому.

При недостатній підготовці процедури бенчмаркінгу компанія може не тільки не отримати користі, а й понести збитки. Основними причинами цього можуть бути:

– великі витрати – дуже часто витрати на програми бенчмаркінгу (семінари, тренінги компаній-еталонів) не виправдовують результати їх реалізації, і в результаті від них відмовляються. У зв'язку з цим необхідно чітко і продумано планувати всі його етапи та витрати на них;

– труднощі пошуку партнера – деякі передові компанії не бачать сенсу в розкритті інформації про себе, хоча це може підвищити їх інвестиційну привабливість та дозволити просувати свої інтереси на різних рівнях. Багато компаній вважає, що досвід, який зазвичай переймається в процесі бенчмаркінгових досліджень є „другосортним”, а для реального прориву потрібні принципово нові ідеї та концепції, якими зазвичай ніколи ніхто не ділиться.

Закордонні компанії таких країн, як США та Японія, вже не один десяток років успішно використовують HR-бенчмаркінг, що дає їм значні конкурентні переваги. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому, тому в цих країнах програми бенчмаркінгу отримали державну підтримку. В Україні застосування бенчмаркінгу знаходиться на дуже низькому рівні, що пов'язано з великою кількістю проблем, серед яких можна виділити: недоступність бізнес-інформації, небажання керівництва надавати інформацію конкурентам, особливості українського менталітету, відсутність галузевих досліджень тощо.

Отже, бенчмаркінг є дієвим методом аналізу, планування та розвитку підприємства. Його застосування дозволяє підвищити рівень компетенцій керівництва, виявити унікальні можливості для формування підприємством конкурентних HR-переваг, а також сприяє розвитку бізнесу в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процесов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кэмп // Баланс-Клуб, 2004.
2. Лукьянчикова М.С. Оценка ключевых HR-показателей: объективно и субъективно / М.С. Лукьянчикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №3.
3. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли /Р. Рейдер // РИА, 2006.
4. Харрингтон Х.Дж. Бенчмаркетинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. – Питер, 2004.