

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/34EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/34EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/34EVN215>)

УДК 005.95

Крылов Александр Олегович

ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Соискатель кафедры экономики труда и управления социально-трудовыми отношениями

Москва, Россия¹

E-mail: krylovalexandr@mail.ru

Организационно-методические особенности технологии бенчмаркинга при проведении исследования персонала организации и рынка труда

¹ 117449, Москва, ул. Дмитрия Ульянова, 27/12, кор. 2, кв. 61

Аннотация. В статье раскрывается сущность понятия «бенчмаркинг», его цели и задачи, анализируется успешный опыт внедрения данного инструмента в систему управления российских и зарубежных организаций. Рассматриваются особенности применения данного метода в крупном бизнесе, а также технологии его адаптации под средний и малый бизнес. Анализируется рейтинг показателей, используемых для эталонного сравнения, а также характеризуются индикаторы конкурентного сравнения, используемые в качестве ключевых факторов успеха в малом и среднем бизнесе. Приводятся выводы, характеризующие особенности применения бенчмаркинга. Приводится классификация методов эталонного сравнения применительно к объектам и предмету исследования в маркетинговых исследованиях рынка труда. Дается характеристика внешнего партнерского бенчмаркинга, определяются основные элементы типового проекта партнерского бенчмаркинга. Анализируются особенности применения внешнего индивидуального бенчмаркинга. Определяются особенности классификации и применения внутреннего бенчмаркинга. Характеризуется рекомендуемая автором методика эталонного сравнения структурных показателей по труду, этапы ее реализации. Рассматривается использование стратегического анализа в качестве метода оценки эффективности бенчмаркинга, характеризуются показатели оценки применительно к маркетинговым исследованиям рынка труда. Характеризуются современные тенденции использования бенчмаркинга на рынке, связанные с трансформацией конкуренции отдельных участников в сотрудничество.

Ключевые слова: бенчмаркинг; метод эталонного сравнения; индикаторы конкурентного сравнения; ключевые факторы успеха; внешний партнерский бенчмаркинг; внутренний бенчмаркинг; маркетинговое исследование; методика бенчмаркинга; стратегический анализ; оценка эффективности бенчмаркинга.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Крылов А.О. Организационно-методические особенности технологии бенчмаркинга при проведении исследования персонала организации и рынка труда // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/34EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/34EVN215

Бенчмаркинг (от англ. - benchmarking) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования организации (бизнес-процесса) с целью улучшения собственных аналогичных процессов. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

В 1972 году исследовательская и консалтинговая организация PIMS установила, что для нахождения эффективного решения, необходимо анализировать и опираться на успешный опыт других организаций, имеющих успех в похожих условиях. Американская компания «Ксерокс» в 1979 году приступила к реализации проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», целью которого был анализ качества и затрат собственного продукта по сравнению с японским [1]. Проект оказался очень успешным. Целью бенчмаркинга является установление потребности в изменениях и вероятности достижения успеха в результате этих изменений, основываясь на результаты исследования. Бенчмаркинг проводится в рамках конкурентного анализа и не является инновационным для большинства организаций, хотя по сравнению с методом или подходом конкурентного анализа он более детализирован и упорядочен как функция.

Термин «бенчмаркинг» или «эталонное сопоставление» достаточно прочно вошел в российскую практику. Бенчмаркинг – это инструмент управления, помогающий многим российским организациям решать задачи развития системы менеджмента организации и повышения ее конкурентоспособности, это непрерывный процесс поиска новых идей и последующей реализации их в практической деятельности организации [2]. Бенчмаркинг включает, во-первых, сравнение показателей организации с показателями конкурентов и лучших компаний; во-вторых, изучение и использование успешных управленческих решений других компаний в практике собственной организации.

Бенчмаркинг является одним из многих инструментов управления, разработанных и применяемых в крупном бизнесе. В поисках конкурентных преимуществ, крупные организации нацелены на разработку новых методов управления. Подобные исследования приобретают глобальный характер, и в случае нахождения наиболее успешных решений, они образуют отдельные направления менеджмента, для них производится теоретическое и методологическое обоснование, они являют самостоятельное звено в арсенале бизнес-решений. В качестве примеров можно назвать: 6-сигма (Motorola), методы Тагучи («точно-вовремя» (Тойота), Покзёка (Мацусита), и снова Бенчмаркинг (Ксерокс).

Подходы, разработанные крупными компаниями, отдельно могут применяться в малом и среднем бизнесе. К примеру, совершенствование качества бизнеса на основе внедрения сбалансированной системы показателей, современных инструментов управления, системы развертывания планов, тотального управления качеством. Исследование малых компаний, проведенное экспертами Шеффилдского университета, позволило сделать вывод, что в малом и среднем бизнесе применяется как стратегический, так и процессный бенчмаркинг. В таблице 1 представлены результаты данного исследования [3, стр. 218].

Таблица 1

Показатели, используемые для эталонного сравнения

Показатель / объект эталонного сравнения	% компаний, использующих показатель	% компаний, считающих показатель эффективным
Финансовые показатели	42	74
Удовлетворенность потребителей	40	95
Качество продукции/услуг	39	92
Маркетинговая информация	31	81
Обучение работников	31	87
Инновации продуктов/услуг	26	85
Коммуникации	24	96
Удовлетворенность работников	22	86
Отношение к качеству	21	90
Инновации процессов	21	86
Командный дух	19	89
Уровень стрессов	10	90
Другое	2	-
Ни один из указанных	37	-

Успешность эталонного сравнения во многом зависит от определения объекта сравнению. Ввиду большого количества проблем, возникающих у малых предприятий, руководители могут попытаться улучшить все сразу. Эффективность такого подхода обычно нулевая. Рассмотрим показатели, используемые малыми компаниями, которые практикуют бенчмаркинг, в качестве объекта измерения и сопоставления.

По нашему мнению, динамичная конкурентная среда обуславливает использование легко измеряемых показателей при проведении эталонного сопоставления. Ввиду этого, объектами эталонного сопоставления зачастую выбираются показатели, рассматриваемые в качестве ключевых факторов успеха конкурентной борьбы. Результаты исследований Шеффилдского университета [4] отражают основные позиции конкуренции малых и средних организаций (табл. 2).

Таблица 2

Индикаторы конкурентного сравнения (ключевые факторы успеха)

Индикатор	Вес в конкурентной борьбе, %
Цена	62
Качество	55
Забота о клиентах и сервис	2
Обратная связь с потребителем	49
Доставка	29
Разнообразие продукции	27
Новые продукты и услуги	30

В отечественной практике метод эталонного сравнения использовался еще в период СССР в 70-80-х годах, когда была подготовлена карта технического уровня продукции, введенная ГОСТ 2.116-76. Каждое изделие, подлежащее государственной аттестации, оценивалось по основным функциональным и потребительским показателям в сравнении с лучшими мировыми образцами.

Таким образом, по итогам анализа литературы и исследований можно сделать предварительно следующие выводы относительно особенностей применения бенчмаркинга [5]:

1. Бенчмаркинг в развитых странах используют более половины организаций, большинство оставшейся части расценивают бенчмаркинг как эффективный инструмент повышения конкурентоспособности и совершенствования системы управления.
2. Потенциал бенчмаркинга может быть эффективно реализован в различных по численности и профилю деятельности организациях, используя следующие преимущества: близость к потребителю, более сильная роль лидера и гибкость организации.
3. Основными барьерами для проведения этапов эталонного сравнения являются закрытость организаций и ограниченность ресурсов для проведения исследования. В связи с этим большей популярностью пользуется сравнительный бенчмаркинг только финансовых показателей либо простой конкурентный анализ.
4. Использование финансовых показателей как объекта сопоставления определяется интенсивной конкурентной средой, усиливающей такой фактор, как связь с потребителем, и обуславливает выбор в качестве объектов бенчмаркинга показатели, которые отражают ключевые факторы успеха организации: удовлетворение потребителей и цену на продукт/услугу.
5. В России бенчмаркинг применяется рядом крупных организаций, которые в большинстве своем имеют контакты с зарубежными партнерами и ориентируются на мировые стандарты. Спектр таких организаций расширяется, поэтому потенциал эталонного сопоставления необходимо и возможно активно внедрять в практику управления персоналом.

В рамках процесса маркетингового исследования рынка труда предлагается использовать метод эталонного сравнения применительно к объектам и предмету исследования. На предложенный М.Р. Михайловой подход рассмотрения метода эталонного сравнения [6], суть которого заключается в рассмотрении метода с организационной точки зрения (внешний и внутренний), можно спроецировать объекты и предмет маркетингового исследования, изложенный на рис. 1.

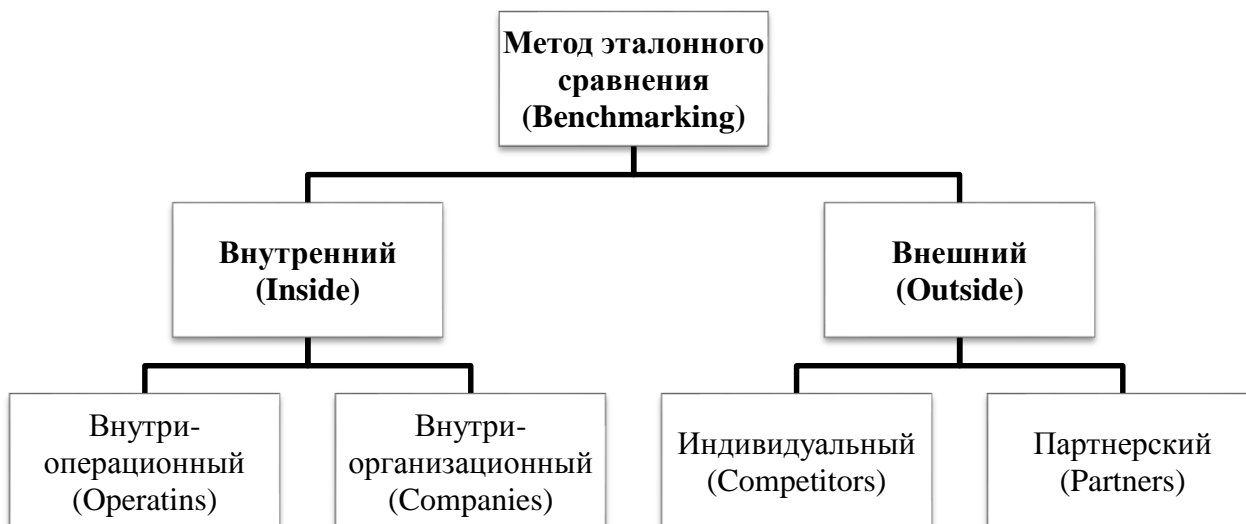


Рис. 1. Методы эталонного сравнения в маркетинговых исследованиях рынка труда

Внешний партнерский бенчмаркинг проводится несколькими организациями, заключающих между собой договор о проведении совместных сравнительных исследований, целью которых является оказание взаимопомощи для дальнейшего успешного развития. Такие соглашения заключаются как между разнопрофильными, так и однопрофильными организациями, включая прямых конкурентов. Данный вид бенчмаркинга является одним из методов смягчения конкуренции.

Реализация типового проекта партнерского бенчмаркинга в области управления персоналом напрямую зависит от количества поставленных задач. По прогнозам специалистов подобные исследования могут занимать до четырех месяцев, что требует значительных временных, трудовых и финансовых затрат [2]. Подобными проектами обычно предусматривается:

1. Бенчмаркинг в развитых странах используют более половины организаций, большинство оставшейся части расценивают бенчмаркинг как эффективный инструмент совершенствования системы управления и повышения конкурентоспособности организации.
2. Возможности бенчмаркинга может быть эффективно реализован в различных по численности и профилю деятельности организациях, используя следующие преимущества: сильная роль лидера, близость к потребителю и гибкость организации.
3. Основными барьерами для проведения этапов эталонного сравнения являются закрытость организаций и ограниченность ресурсов для проведения исследования. В связи с этим наиболее востребован сравнительный бенчмаркинг только финансовых показателей или конкурентный анализ.
4. Использование финансовых показателей как объекта сопоставления определяется интенсивной конкурентной средой и обуславливает выбор в качестве объектов бенчмаркинга показатели, отражающие такие ключевые факторы успеха организации, как: цену на продукт/услугу и удовлетворение потребителей.
5. В России бенчмаркинг применяется рядом крупных организаций, которые в большинстве своем имеют взаимосвязи с зарубежными компаниями и

ориентируются на международные стандарты. Спектр таких организаций расширяется, поэтому потенциал эталонного сопоставления необходимо и возможно активно внедрять в практику управления персоналом.

Наиболее распространенным на сегодня в сфере управления персоналом является индивидуальный (конкурентный) бенчмаркинг [2]. Организации заключают договоры с посредниками, выступающими в роли аккумулятора информации от участников и продавца первичной аналитической информации. Дальнейшую аналитику под свои задачи организации-участники осуществляют собственными силами. На современном рынке труда к таким компаниям можно отнести PWC, Axes, Hay Group, Ancor, Antal, Ernst&Young, АМТ Консалт (банковский сектор), Watson Wyatt, Kelly Services, портал headhunter.ru и др. Данный вид исследования менее трудоемкий с точки зрения загрузки собственных работников, но также достаточно затратный с точки зрения времени и денег.

Для реализации внешнего индивидуального бенчмаркинга необходимо уже четко знать конкурентную среду на рынке, а также признаки, по которым можно выстроить конкурирующие организации в ранговый ряд, определив в нем собственное положение. Например, в компании АМТ Консалт существует градация банковского сектора на крупнейшие, крупные и средние банки, где критериями этой градации выступают два основных показателя: численность и величина активов. Затем между более сильными противниками выбирается "эталон", к результативности которого стремиться организация в определенные сроки. Причем, с одной стороны, уровень требований должен быть достижимым, так как нереальные задачи негативно отражаются на команде. С другой стороны, не следует слишком занижать выбранную планку, поскольку легко получаемый результат слабо мобилизует работников.

Разделение внутреннего бенчмаркинга на внутриорганизационный и внутриоперационный с одной стороны формально, с другой стороны сделано намеренно, чтобы отделить общий объем профессионально-квалификационных характеристик персонала как предмета исследования от специфических характеристик, связанных с выполнением узкопрофильных функций.

Отличием внутреннего бенчмаркинга от обычной сопоставительной сводки данных в том, что он дает возможность выявить не заметную с первого взгляда взаимозависимость между отдельными показателями. Многие российские организации, функционирующие в разных отраслях, за последние годы неоднократно сокращали численность работников для того, чтобы привести ее в соответствие со снизившимися объемами работ.

Таким образом, в рамках реализации процедуры маркетингового исследования рынка труда предлагается следующий методологический план использования метода эталонного сравнения - рис. 2:

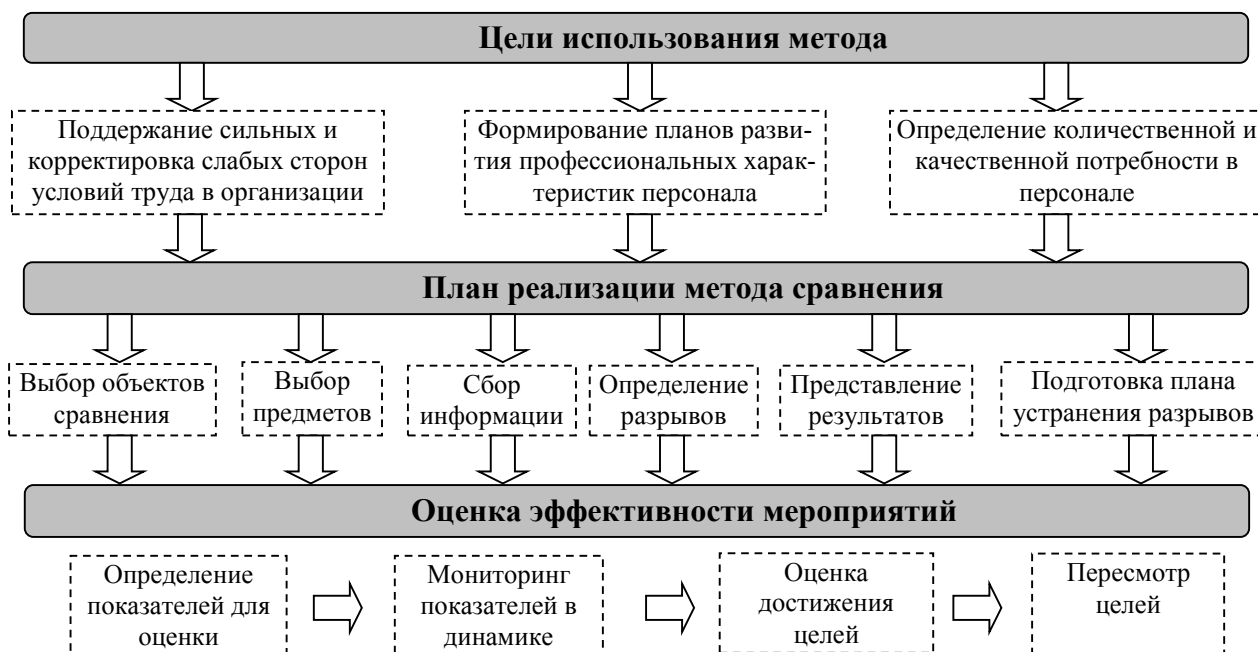


Рис. 2. Методика эталонного сравнения структурных показателей по труду (бенчмаркинг)

Как видно из методики, начальная часть этапа внедрения аналогична процедуре проведения маркетинговых исследований рынка труда, т.е. имеют место аналогичные этапы. Наибольший интерес для исследования представляет непосредственно этапы, связанные с определением разрывов (сильных и слабых сторон предмета исследования в организации), а также формирование и мониторинг показателей, обозначающих влияние новых решений на качество управления персоналом организации [7].

Наиболее удобным способом определения разрывов в массиве данных при сравнении с данными организации является простейшее построение сводных таблиц и диаграмм. Для этого необходимо рассмотреть блоки условий труда отдельно друг от друга, сгруппировав внутри основные составляющие элементы. Далее, используя статистические методы работы с выборками, можно представить информацию в виде процентелей и сравнить с данными организации.

Следующим этапом является определение эффективных периодов мониторинга выявленных показателей для анализа эффективности внедренных по итогам исследования управленческих решений. Выбор периодов зависит от срока реализации конкретного решения.

При партнерском решении сравнение показателей происходит лишь по одной-двум эталонным организациям. В таком случае, при определении серьезных разрывов между эталоном и сравниваемым значениям, данный способ может дезинформировать организацию, т.к. он не отражает достоверность истинного места организации на рынке по причине репрезентативной выборки.

В большей степени реализация внутреннего бенчмаркинга вероятна при сравнении профессионально-квалификационных характеристик персонала. К примеру, можно рассматривать профиль должности и основные зоны ответственности, а также специфические знания (выполнение специализированных операций), связанные с эффективным выполнением функций конкретной должности. Возвращаясь к таблице ролей в маркетинговых исследованиях рынка труда организации (табл. 1.) [8] перечисленные критерии можно

сравнивать, не выходя за рамки организации по эталонным значениям результатов труда лучших работников, передовиков производства, а также из внутренних нормативных документов (инструкций, регламентов). В этом случае процесс начинает напоминать оценку персонала, но отличается от нее своей целевой направленностью, а именно сбор информации для подготовки управленческих решений по развитию ключевых знаний, навыков, умений работников. Но ни в коем случае замкнутость внутри организации не должна быть перманентной. И именно в случае сравнения профессионально-квалификационных характеристик мы должны использовать возможность получения информации посредством процедур внешнего бенчмаркинга, причем наиболее вероятным видится использование партнерского бенчмаркинга, поскольку качественные характеристики эффективнее сравнивать с наилучшим эталоном для реализации программ развития персонала.

Заключительным этапом в процедуре реализации технологии бенчмаркинга является оценка эффективности данного метода [9]. Основываясь на множестве оценок отечественных и зарубежных авторов, можно сделать простое предположение, подтвержденное фактами, что сравнение с эталоном - эффективный метод оценки собственных недочетов и путь к разработке корректирующих программ. Целесообразным видится проведение комплексной оценки эффективности метода с помощью проведения SWOT-анализа – метода стратегического планирования, заключающегося в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Таблица 3

Оценка эффективности метода эталонного сравнения

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Разноплановость – сравнение можно проводить как внутри организации, так и сравнивать с внешними эталонами2. Высокое качество конечных результатов при правильном сопоставлении3. Широкий ассортимент сравниваемых показателей не только в области работы с персоналом (экономические, социальные, профессиональные), но и в остальных сферах деятельности организации4. Возможность применения в организациях различных сфер бизнеса и численности5. Основой бенчмаркинга является не простое ранжирование, а изучение того, в какой последовательности необходимо совершать действия для улучшения выбранного показателя	<ol style="list-style-type: none">1. Сложность в выборе эталона для сравнения2. Высокая стоимость исследования3. Формируется в систему оценки только после первой реализации, т.к. вначале результаты сложно спрогнозировать4. Закрытость компаний и собственный комплекс "засекреченности"5. Существующие системы финансового учета организации не всегда способствуют получению объективных данных по конкретным показателям
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1. Средство оперативной связи с рынком на предмет уточнения о всех новациях для выгодного применения их на практике2. Качественная корректировка стратегии3. Обеспечение конкурентных преимуществ и инструмент достижения целей управления персоналом4. Партнерский бенчмаркинг считается одним из элементов новой ситуации, которая возникает в случае отказа от соперничества в пользу сотрудничества	<ol style="list-style-type: none">1. Высокий риск финансовых потерь в силу ошибки при составлении эталона [10]2. Выбор неверной стратегии по итогам сравнения в силу получения недостоверных данных

В укрупненном виде метод эталонных сравнений применим в более глобальном масштабе при сравнении основных направлений эффективности бизнеса в целом. Например, индикаторами конкурентного сравнения могут быть: цена, качество товара/услуги, уровень клиентского сервиса, удовлетворенности клиентов (потребителем), качество доставки товара, ассортимент продукции, новые продукты и услуги.

Согласно исследованию компании Bain & Co [1], бенчмаркинг является в последнее время одним из самых часто используемых методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Подобная популярность обусловлена тем, что данный метод позволяет совершенствовать бизнес-процессы достаточно быстро и с наименьшими затратами. Он дает возможность понять, каким образом функционируют успешные организации, чтобы достичь подобных или лучших результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фуколова Ю., Шелухин И., Белов А. Все лучшее - себе. Бенчмаркинг [Электронный ресурс] // Секрет фирмы" № 1, 2002. Режим доступа: <http://www.finansy.ru/publ/mark/001.htm>.
2. Захаров Д.К. Место маркетинга персонала в организационной структуре системы управления человеческими ресурсами. // Проблемы управления персоналом в организациях. Тематический сборник научных трудов. - М. ГУУ, 2002.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1990.
4. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45.
5. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества, №5, 2003, с. 18-21.
6. Архипова В.А. Маркетинговая диагностика трудового потенциала предпринимательских структур: Автореф. на соиск. уч. степени к.э.н.: СпбУЭиФ, 2000.
7. Иванов А.А. Анализ маркетинговых концепций управления персоналом// Актуальные проблемы управления – 2007: Материалы 12 международной научно-практической конференции: Вып. 4 / ГУУ. – М., 2007.
8. Крылов А.О. Изучение рынка труда с позиции маркетинга персонала // Вестник Университета (ГУУ). №18, 2013. – М.: ГУУ, 2013.
9. Крылов А.О. Оценка результативности маркетинговых исследований рынка труда // Кадровик. № 4, 2013. – М.: Изд-во «Панорама», 2013. С.121-127.
10. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2013 №1 (14) [Электронный ресурс]. - М. 2013. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>, свободный – Загл. с экрана.

Рецензент: Афанасьев Валентин Яковлевич, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления».

Krylov Alexander Olegovich
State university of management
Moscow, Russia
E-mail: krylovalexandr@mail.ru

Organizational-methodical features of benchmarking technology in conducting research on personnel and labor market

Abstract. The article reveals the essence of the concept of "benchmarking", its goals and objectives, analysis of successful experience in the implementation of this tool in the management system of the Russian and foreign organizations. It considers the use of this method in a large business, and technology of its adaptation to small and medium business. It analyzes the rating of the indicators used for benchmark comparisons, and are characterized by indicators of competitive comparisons, used as key success factors in small and medium business. The author made conclusions characterizing features of the application of benchmarking. The article provides classification of methods of reference comparison in relation to objects and subjects in marketing research of the labour market. It characterizes external partner benchmarking, identifies the main elements of a typical project of partner benchmarking, and examines the features of applying individual external benchmarking. Also it determines particular classification and the use of internal benchmarking. The author recommended using the method of reference comparison of structural indicators of labor, stages of its implementation. The article discusses the use of strategic analysis as a method of evaluating the effectiveness of benchmarking, characterizes the key indicators in relation to marketing research of the labour market. It characterizes modern trends in the use of benchmarking in the market associated with the transformation of competition of individual participants in the collaboration.

Keywords: benchmarking; benchmarking technique; indicators of competitive comparison; key success factors; external partner benchmarking; internal benchmarking; marketing research; benchmarking methodology; strategic analysis; evaluation of the effectiveness of benchmarking.

REFERENCES

1. Fukolova Yu., Shelukhin I., Belov A. Vse luchshee - sebe. Benchmarking [Elektronnyy resurs] // Sekret firmy" № 1, 2002. Rezhim dostupa: <http://www.finansy.ru/publ/mark/001.htm>.
2. Zakharov D.K. Mesto marketinga personala v organizatsionnoy strukture sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami. // Problemy upravleniya personalom v organizatsiyakh. Tematicheskij sbornik nauchnykh trudov. - M. GUU, 2002.
3. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. M.: Ekonomika, 1990.
4. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45.
5. Mikhaylova M.R. Benchmarking universal'nyy instrument upravleniya kachestvom // Metody menedzhmenta kachestva, №5, 2003, s. 18-21.
6. Arkhipova V.A. Marketingovaya diagnostika trudovogo potentsiala predprinimatel'skikh struktur: Avtoref. na soisk. uch. stepeni k.e.n.: SpbUEiF, 2000.
7. Ivanov A.A. Analiz marketingovykh kontseptsiy upravleniya personalom// Aktual'nye problemy upravleniya – 2007: Materialy 12 mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: Vyp. 4 / GUU. – M., 2007.
8. Krylov A.O. Izuchenie rynka truda s pozitsii marketinga personala // Vestnik Universiteta (GUU). №18, 2013. – M.: GUU, 2013.
9. Krylov A.O. Otsenka rezul'tativnosti marketingovykh issledovaniy rynka truda // Kadrovik. № 4, 2013. – M.: Izd-vo «Panorama», 2013. S.121-127.
10. Mitrofanova A.E. Razrabotka metodiki upravleniya kadrovymi riskami v sisteme upravleniya personalom organizatsii // Internet-zhurnal «Naukovedenie». 2013 №1 (14) [Elektronnyy resurs]. - M. 2013. – Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>, svobodnyy – Zagl. s ekrana.