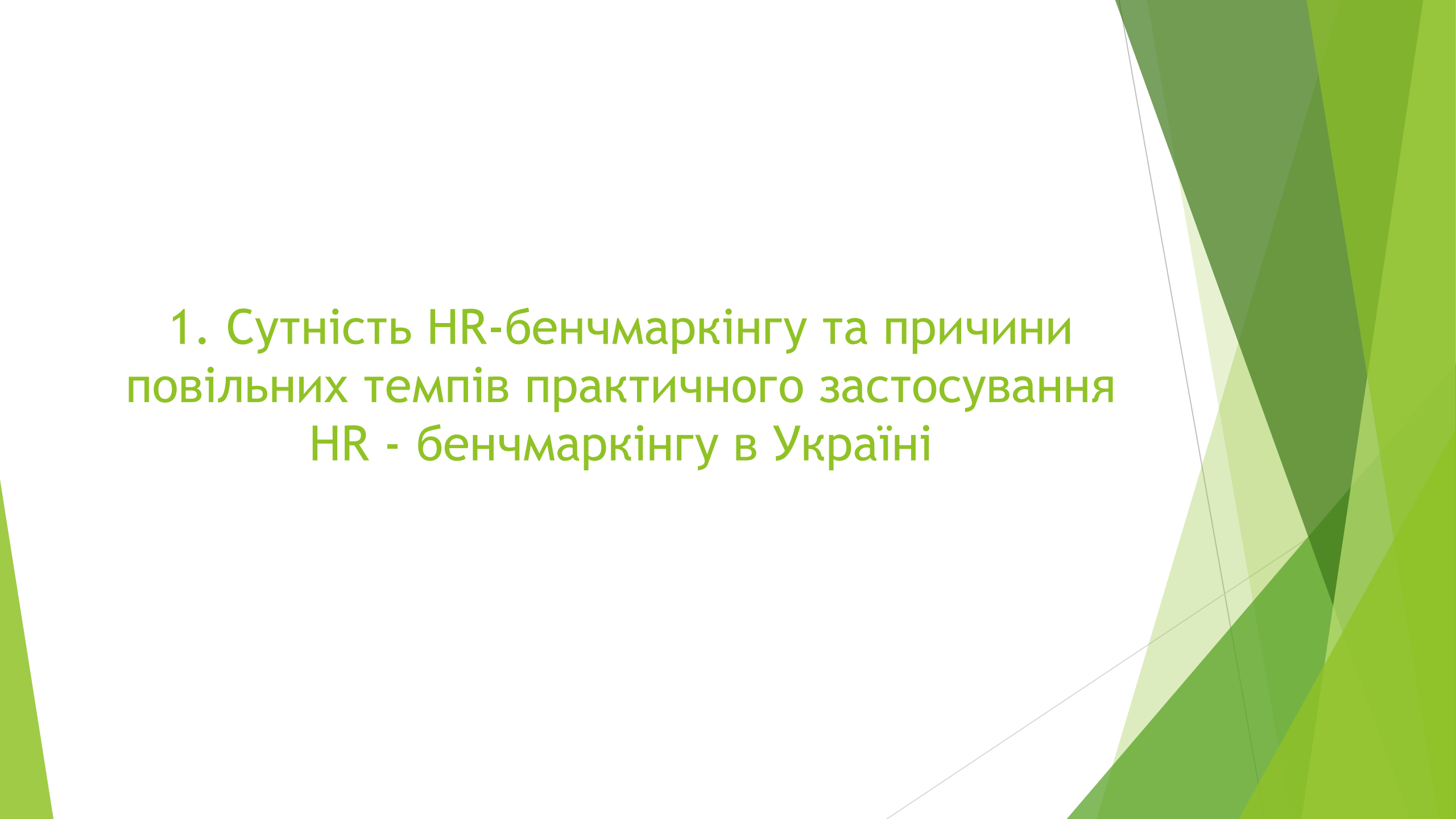


Лекція 11

HR - бенчмаркінг

План лекції:

- ▶ Сутність HR-бенчмаркінгу та причини повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні
- ▶ Ефективність діяльності HR-служби
- ▶ Етапи формування HR-бенчмаркінгу, його цілі та принципи

The background of the slide features abstract, overlapping green geometric shapes, primarily triangles and polygons, in various shades of green, creating a modern and dynamic visual effect.

1. Сутність HR-бенчмаркінгу та причини повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні

Вивчення та аналіз наукової літератури показує, що на сучасному етапі немає єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу. На основі аналізу поглядів різних авторів про сутність бенчмаркінгу, можна зробити висновок, що дослідники розглядають сутність бенчмаркінгу :

- ▶ – як процес порівняння або протиставлення ефективності бізнес-компонентів компанії з еталонним процесом провідної організації,
- ▶ – інші - як метод, інструмент ефективного управління;
- ▶ – як шукати кращого досвіду ділового партнера; як систематична діяльність;
- ▶ – як довідкове порівняння.

Проте, кожне визначення бенчмаркінгу супроводжується його ключовою ознакою, яка полягає в тому, щоб досліджувати та досліджувати бізнес інших підприємств з метою виявлення основних характеристик для розробки їхньої інноваційної політики та конкретних видів інновацій, що дозволяє не лише досягти рівня конкурентів, але й перевершити його.

- ▶ На сучасному етапі розвитку одним з інноваційних видів бенчмаркінгу є HR бенчмаркінг.
- ▶ **HR-бенчмаркінг** - це процес виявлення та адаптації існуючих прикладів ефективності HR-служби з метою підвищення їх ефективності в конкретній кампанії, а також методів і мотиваційних інструментів для ефективного впливу на персонал .
- ▶ **HR-бенчмаркінг** - це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування HR-служб з метою поліпшення роботи цього підрозділу в конкретній компанії. Він в рівній мірі включає в себе два процеси - оцінювання та зіставлення.
- ▶ Зважаючи на те, що більшість організацій застосовують бенчмаркінг в рамках конкурентного аналізу, для вітчизняних підприємств доцільно використовувати даний інструмент з метою адаптації і застосування кращих практичних розробок працівниками, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, впровадження отриманого досвіду.

- ▶ Для великих вітчизняних підприємств найбільш прийнятною є практика використання **внутрішнього бенчмаркінгу**, оскільки для їхніх виробничих підрозділів доцільно здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирати найбільш привабливі (зразкові) підрозділи і намагатися перейняти їх досвід у досягненні цієї «зразковості» .
- ▶ Для зарубіжних підприємств практика використання бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління персоналом у стимулюванні їх трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг є досить поширеною, при цьому відбувається його виділення у самостійну функціональну галузь зі своєю специфікою, принципами, методами, напрямками та зв'язками.
- ▶ **Функціональний бенчмаркінг** персоналу пов'язаний із виявленням факторів та загальних компонентів постійної і змінної складових стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг .
- ▶ Водночас сутність **загального бенчмаркінгу персоналу** полягає у вивченні кращих практик на будь-яких підприємствах в аспекті обліку компетентності персоналу, його конкурентних переваг, рівня вмотивованості, встановлення міжпосадових відмінностей, їх впливу на рівень мотивації та стимулювання, що впливають на персональні і ключові компетенції підприємства та фінансові результати його діяльності. Для професійних об'єднань роботодавців досить ефективним способом підвищення конкурентних переваг персоналу є проведення спільного бенчмаркінгу з порівнянням систем стимулювання.

- ▶ Отже, **мета бенчмаркінгу персоналу** полягає у підвищенні мотивації трудової діяльності персоналу на основі дослідження його конкурентних переваг за допомогою творчого вивчення досвіду різних підприємств.
- ▶ Бенчмаркінг персоналу представляє безперервний процес підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом пошуку та використання інновацій у сфері праці.
- ▶ У цьому акцент робиться пошук інновацій, дозволяють знизити сукупні видатки персонал, подовжити життєвий цикл товару робоча сила, розвинути корпоративну компетенцію, підвищити ефективність праці з допомогою використання конкурентних переваг персоналу.
- ▶ HR-бенчмаркінг стає вихідною та невід'ємною базою оцінки та обґрунтування планів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності персоналу в багатьох успішних підприємствах, кожне з яких прагне стати кращим за інших учасників ринку за тими чи іншими показниками або за їх сукупністю та зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого часу.

HR-метрики у бенчмаркінгу – це показники, за якими порівнюють ефективність роботи персоналу та HR-процесів з іншими компаніями або галузевими стандартами.

- HR-метрики аналізуються для вивчення світових практик оцінки HR та їх ідентифікації як бенчмаркінгу під час HR-бенчмаркінгу, тобто показників, що дозволяють вимірювати та порівнювати ключові HR-процеси компанії, а також оцінювати ефективність управління персоналом та продуктивність.

Аналіз світової практики свідчить про наявність кількох підходів до класифікації HR-метрик.

Таблиця 1. Класифікація HR-метрик за напрямками HR-процесів

Назва напрямку	Показники, які використовуються	Особливості використання
Організаційна ефективність	Виручка / прибуток на одного працівника, дохід від інвестування в людський капітал, рівень керованості, відсоток найбільш продуктивних працівників, відсоток керівників від чисельності	Дозволяє в динаміці оцінити зростання компанії, ефективність її організації
Переваги та винагороди	Співвідношення вищого рівня оплати праці до найнижчого, відношення середнього рівня оплати праці керівників до середнього рівня оплати праці рядових працівників, кількості посад, що відповідають середньорічному рівню оплати праці, структура оплати праці.	Дозволяє за динамікою оцінити величину диференціації заробітної плати на підприємстві, її відповідність еталонному ринку, гнучкість бюджету за витратами на оплату праці
Ефективність підбору та прийняття на посаду	Відсоток внутрішньої зайнятості, час на заміну однієї посади, середня кількість кандидатів на посаду, відсоток прийняття пропозицій роботи, середня швидкість просування нових працівників	Дозволяє в динаміці оцінити ступінь розвитку кадрового резерву, широту вибору кандидатів, ефективність
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток працівників, які пройшли навчання у звітному періоді, відсоток витрат на навчання персоналу в загальному бюджеті кадрів, середня кількість днів у році на навчання одного працівника	Дозволяє в динаміці оцінити ступінь охоплення персоналом освітньою діяльністю, доступність, економічність навчальних програм, питомий час і вартість навчання
Ефективність утримання співробітників	Кадровий шар (загальний, викликаний звільненням за власним бажанням, політикою компанії, серед новачків, серед працівників на ключових посадах)	Дозволяє в ній динаміки оцінити ефективність існуючої кадрової політики
Ефективність інформаційної системи	Відсоток кадрових транзакцій, які не потребують оформлення документів, відсоток кадрових питань, відповіді, які можна знайти на веб-ресурсах	Дозволяє оцінити ступінь автоматизації HR-процесів
Ефективність HR- функцій	Бюджет кадрів на одного працівника / загальні витрати, співвідношення кадрового складу та загальної кількості персоналу, рівень кадрового аутсорсингу	Дозволяє в динаміці оцінити специфічні витрати на управління персоналом, ефективність HR-функцій

Однак слід зазначити, що такий перелік показників не може бути широко застосованим в Україні на сучасному етапі через відсутність широкого спектру кадрових показників на переважній більшості українських підприємств. При недостатній підготовці процедури бенчмаркінгу підприємство може не тільки отримати вигоду, але й зазнати збитків

Основними причинами повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні є, насамперед, такі:

- ▶ Особливості ведення вітчизняного бізнесу. Економічна та політична нестабільність, коливання ринку, корупційна влада, постійні зміни нормативного законодавства, криза в системі мотивації персоналу створюють фактори, що ускладнюють перехід до відповідності європейським правилам запровадження бізнесу та застосування перевірених технологій.
- ▶ Упереджене ставлення до новітньої техніки керівництва українських підприємств. Таким чином, на початковому етапі з метою поширення світового досвіду підвищення конкурентоспроможності підприємств у рамках відповідних програм Уряду України надавалась допомога у проведенні бенчмаркінгових досліджень. Але, незважаючи на їх безоплатність для підприємців і спроби внести сутність методик бенчмаркінгу, їхня діяльність викликала негативну реакцію.
- ▶ Відсутність єдиного інструменту концептуального бенчмаркінгу або його нерозуміння через недостатню обізнаність керівництва на українських підприємствах щодо функціонального призначення та засобів, які використовуються під час його проведення .

Основними причинами повільних темпів практичного застосування HR - бенчмаркінгу в Україні є, насамперед, такі:

- ▶ Суттєві відмінності у свідомості ціннісних орієнтацій і трудової поведінки трудового колективу. Аналіз соціально-економічних показників сучасного стану України свідчить про формування нової економічної поведінки працюючого персоналу, яка спрямована насамперед на виживання, та кризи мотивації трудової системи. Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короточасні дії, бажання швидко отримати омріяну фінансову вигоду незалежно від досвіду, кваліфікації, рівня компетенцій.
- ▶ Недостатність звітної інформації про HR-відділи не дозволяє проводити якісне дослідження HR.
- ▶ Неможливість порівняти досвід українських підприємств з досвідом передових західних суб'єктів господарювання. Також слід зазначити, що на українських підприємствах, як правило, не застосовується кількість HR-метрик, які використовуються еталонними підприємствами для оцінки HR-послуг, або таких сервісів немає взагалі.
- ▶ Відсутність відкритості українських компаній та небажання їх керівництва відкривати комерційну інформацію.

2. Ефективність діяльності HR-служби

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в HR, дозволив представити різноманітний практичний досвід для підприємств та визначити основні тенденції, які менеджерам необхідно враховувати, зокрема:

HR-Digital, впровадженого компаніями в різних сферах бізнесу, демонструє різноманітність автоматизації та цифрових технологій у всіх сферах управління людськими ресурсами:

- ▶ – мобільний роботодавець;
- ▶ – розвиток корпоративних соціальних мереж;
- ▶ – мобільні додатки як основні платформи для HR-інструментів;
- ▶ – навчання в будь-якому місці і в будь-який час;
- ▶ – інтелектуалізація та робототехніка;
- ▶ – особистісний підхід та когнітивні технології .

Нові бізнес-стратегії та HR- стратегії, засновані на цифрових технологіях, підвищують ефективність управлінських рішень:

- ▶ – автоматизований підбір персоналу,
- ▶ – перехід на віртуальні робочі місця,
- ▶ – індивідуалізація,
- ▶ – створення середовища для самореалізації та розвитку для всіх співробітників, управління та залучення персоналу,
- ▶ – HR - аналітика та управління продуктивністю.

! Проте, які пріоритети в підходах і технологіях не будуть використані, людський потенціал компанії має ключове значення для людей, які здатні їх генерувати та керувати.

Приклад. Лідером переходу на цифровий HR є глобальна компанія IBM, яка найбільш успішно експериментує з впровадженням нових HR-рішень. Досвід пілотної програми Watson Cognitive Human Interface Personality Pilot (CHIP), розумного балакуна, який розпізнає 200 найпоширеніших запитань співробітників про свята, соціальні привілеї, бонуси та вакансію, які також цікавлять.

Royal Bank of Canada (RBC) створив і успішно впровадив нову програму Embark Pre-program, яка допомагає співробітникам дізнаватися про нові робочі місця, вивчати принципи роботи та спілкуватися зі своїми співробітниками в Інтернеті.

Таким чином, світові тенденції свідчать про те, що передові підприємства переходять на цифровий HR і впроваджують інтегрований набір програм та інструментів, які формують цифрове управління для розвитку кар'єри, ротації посад і безперервного навчання співробітників, покращення кадрових послуг.

Існує кілька способів визначення ефективності HR-служби (рисунок 1)

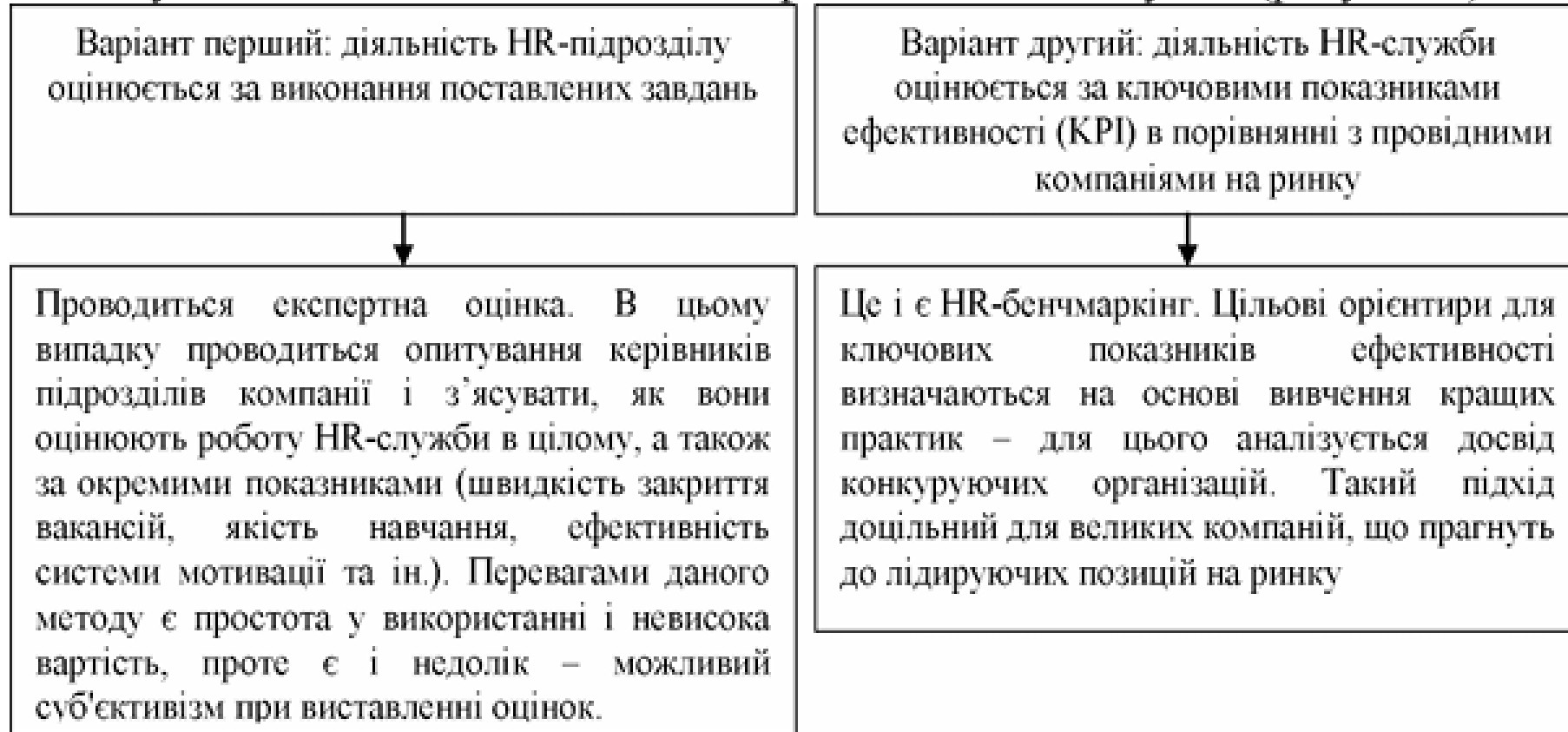


Рисунок 1. Ефективність діяльності HR-служби

Показники, які використовуються для оцінки в ході HR-бенчмаркінгу

Групи	Показники
1. Бюджет HR-служби	- Витрати на навчання як відсоток витрат на персонал. - Витрати на послуги зовнішніх провайдерів як відсоток витрат на персонал.
2. Підбір та адаптація персоналу	- Плинність персоналу. - Середні витрати на заповнення однієї вакансії. - Час заповнення однієї вакансії.
3. Мотивація персоналу	- Фонд оплати праці як відсоток від обороту. - Співвідношення постійної і змінної частин оплати праці. - Вартість пакета пільг як відсоток від сукупного компенсаційного пакета.
4. Розвиток персоналу	- Кількість годин навчання на одного співробітника. - Витрати на навчання одного співробітника. - Відсоток співробітників, що мають індивідуальні плани розвитку.
5. Кадровий резерв	- Відсоток вакансій, заповнених учасниками кадрового резерву. - Відсоток позицій, на які є кадровий резерв.
6. Оцінка персоналу	- Відсоток співробітників, які регулярно одержують оцінку своєї діяльності. - Відсоток співробітників, посада яких змінилася за результатами оцінки.

На практиці для оцінки ефективності діяльності HR-підрозділу найбільш часто використовуються наступні KPI (рисунок 2) :

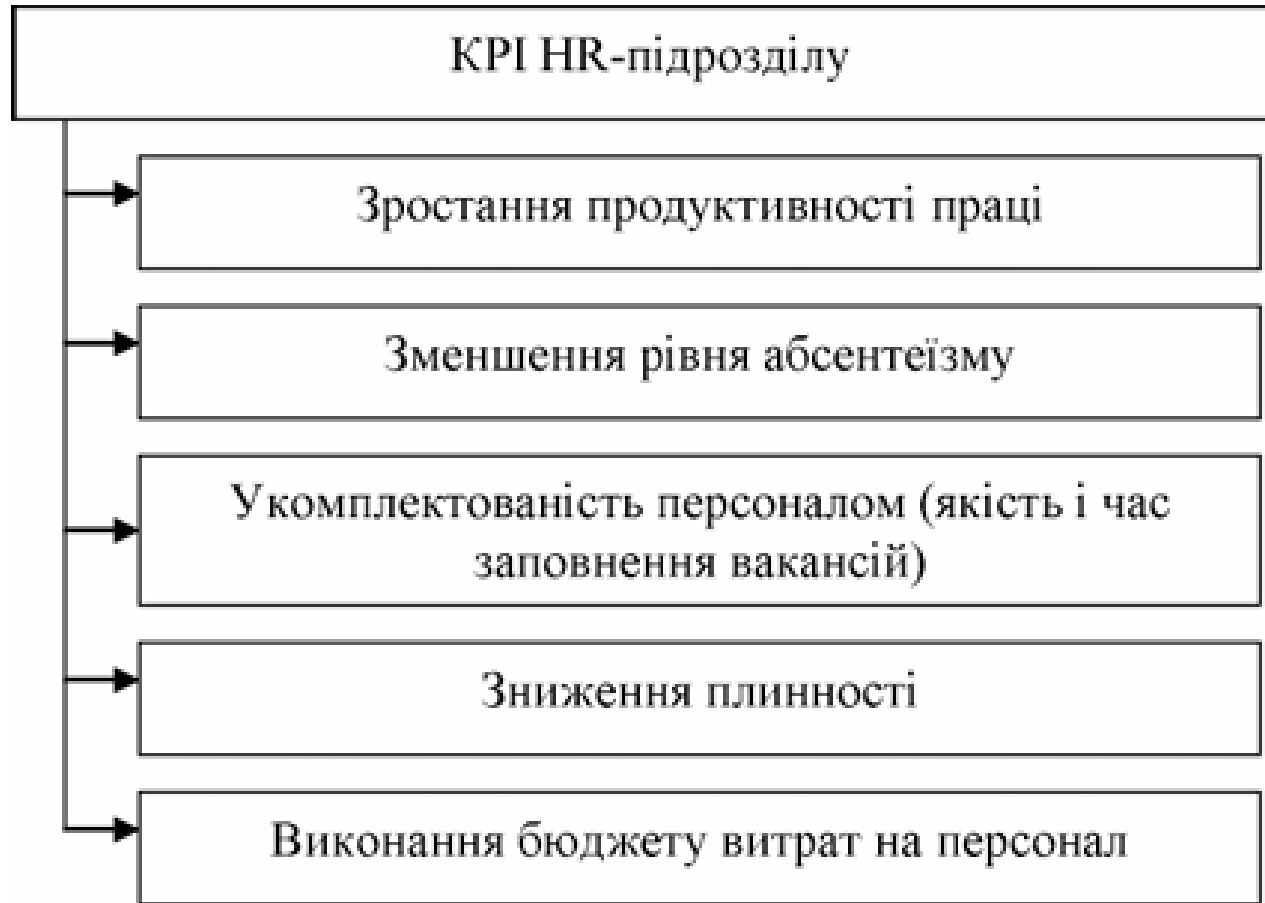


Рисунок 2. Оцінка ефективності діяльності HR-підрозділу

Q Що таке абсентеїзм?

Абсентеїзм — це регулярні або часті пропуски роботи співробітниками **без поважних причин**.

До нього належать:

- запізнення, ранні уходи;
- прогули;
- «лікарняні», які беруть занадто часто;
- часті короткі відсутності «з особистих причин».

- ▶ Завдяки бенчмаркінгу ефективність роботи кадрової служби може зрости у кілька разів - зміцнюється дисципліна в HR-підрозділ, а його діяльність стає більш зрозумілою для керівника компанії.
- ▶ Вищим пілотажем роботи з бенчмарками є пошук кореляції показників між собою. Кореляції можуть бути універсальними (наприклад, взаємозв'язок показника «розмір річного бюджету на навчання» з показником «плинність персоналу») і унікальними, властивими певної компанії.
- ▶ Орієнтуючись на сучасний досвід, підприємство може самостійно використовувати різні підходи і методики, які є в арсеналі HR-бенчмаркінгу і успішно застосовуються колегами по цеху.
- ▶ Сучасні організації не можуть бути впевнені в тому, що вони завжди володітимуть високим конкурентним трудовим потенціалом. Необхідно дивитися на особу реальності, що у тому, що організаціям доведеться постійно інвестувати у потенціал людської продуктивності. І саме HR-бенчмаркінг дозволить діяти не за стандартною схемою, а діяти для того, щоб виявити унікальні можливості для формування підприємством конкурентних HR-переваг .
- ▶ *Отже, бенчмаркінг персоналу є одним із ефективних способів збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства. Однак складність використання цього інструменту призводить до того, що ефективність процесу бенчмаркінгу залежить від факторів економічного середовища.*

3. Етапи формування HR-бенчмаркінгу, його цілі та принципи

Етапи формування HR-бенчмаркінгу подано на рисунку 3.

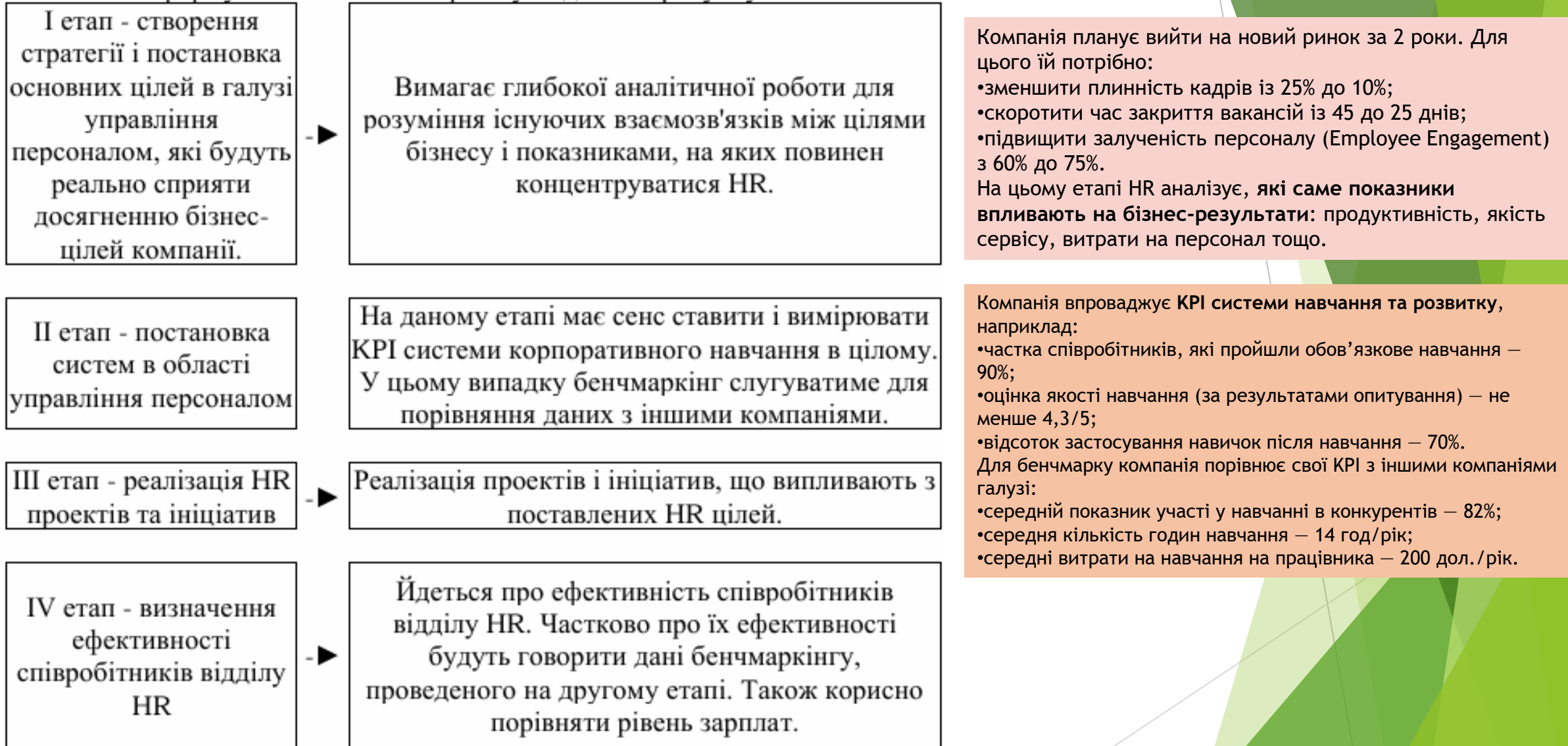


Рисунок 3. Етапи формування HR-бенчмаркінгу

Цілі HR-бенчмаркінгу

- ▶ Спрямованість підприємства на непередбачувані умови зовнішнього середовища, орієнтовані на виявлення нових можливостей та уникнення потенційних загроз
- ▶ Прогнозування та передбачення тенденцій розвитку окремої галузі та національної економіки в цілому
- ▶ Стратегічне планування управління персоналом за рахунок оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність праці та мотивацію працівників
- ▶ Визначення трудового потенціалу підприємства, дослідження та удосконалення його ключових елементів
- ▶ Раціональне розподілення трудових ресурсів, їх зосередження на вирішенні основних завдань ефективного розвитку підприємства
- ▶ Стимулювання персоналу до удосконалення якості трудової діяльності

Принципи HR-бенчмаркінгу

- ▶ Взаємності — бенчмаркінг персоналу характеризується діяльністю, що ґрунтується на взаємному обміні даними між підприємствами, що ставить за мету компенсацію партнерських відносин
- ▶ Ефективності — визначається адекватністю розміру інвестованих коштів на розвиток персоналу до отриманих результатів та їх дієвості при адаптації та функціонуванні підприємства, що ініціює бенчмаркінг персоналу
- ▶ Достовірності — процедура бенчмаркінгу персоналу втрачає сенс у випадку обміну недостовірною інформацією
- ▶ Безперервності — бенчмаркінг персоналу повинен орієнтуватись на виявлення та вивчення передових здобутків успішних підприємств з метою адаптації досвіду з ефективного управління персоналом
- ▶ Концентрації на всебічній якості — полягає у постійному вдосконаленні якості за всіма аспектами та функціями як процесу управління персоналом, так і управління підприємством в цілому
- ▶ Аналогії — формування процесів і встановлення критеріїв у виборі партнерів за бенчмаркінгом персоналу мають бути схожими
- ▶ Виміру - бенчмаркінг персоналу полягає у порівнянні характеристик діяльності працівників, які вимірюються на декількох підприємствах, а також встановленні розбіжностей в характеристиках і формуванні шляхів досягнення їх найкращого значення
- ▶ Вірогідності - бенчмаркінг персоналу доцільно проводити на основі фактичних даних, детального аналізу та вивченні процесу

Завдання HR-бенчмаркінгу

- ▶ Виявлення наявних проблем та сфер діяльності, на які мають спрямовуватись процеси удосконалення без залучення стороннього досвіду; визначення сильних і слабких сторін підприємства
- ▶ Ідентифікація та адаптація інноваційного розвитку підприємства
- ▶ Пошук і впровадження найкращих методів управління персоналом
- ▶ Вивчення та встановлення допустимих рівнів ефективності процесів управління персоналом на підприємстві
- ▶ Оптимізація основних сфер діяльності підприємства
- ▶ Аналіз конкурентних переваг персоналу підприємства
- ▶ Підвищення кваліфікації персоналу
- ▶ Усунення синдрому несприйняття запозиченого досвіду
- ▶ Створення підґрунтя для проведення зовнішнього бенчмаркінгу
- ▶ Розроблення рекомендацій із запозичення передового досвіду в аспекті безперервного удосконалення
- ▶ Розвиток внутрішніх комунікацій на підприємстві
- ▶ Посилення впливу факторів, котрі визначають ефективність праці персоналу
- ▶ Формування спільних поглядів і переваг у працівників
- ▶ Встановлення довгострокових цільових показників якості праці, що суттєво перевищують поточні
- ▶ Переорієнтація корпоративної культури

Етапи проведення

- ▶ 1) Вибір певного виду діяльності персоналу чи процесу для порівняння
- ▶ 2) Визначення основних критеріїв оцінювання
- ▶ 3) Вибір іншого підприємства або сфери для порівняння всередині підприємства
- ▶ 4) Визначення методики збору даних; збір даних
- ▶ 5) Визначення розбіжностей, що є важливими з погляду забезпечення конкурентних переваг персоналу
- ▶ 6) Планування та аналіз показників ефективності, а також визначення можливостей застосування отриманих даних
- ▶ 7) Повідомлення результатів
- ▶ 8) Визначення функціональних цілей
- ▶ 9) Розробка плану дій
- ▶ 10) Вивчення та аналіз кращих практичних розробок, їх моніторинг, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, адаптація отриманого досвіду
- ▶ 11) Повторна перевірка контрольних складових бенчмаркінгу персоналу

Результати:

- ▶ Усвідомлення становища підприємства у порівнянні з конкурентами, аналіз результатів роботи
- ▶ Виявлення недоліків у функціонуванні
- ▶ Ліквідація слабких сторін
- ▶ Збільшення рівня організаційного знання про підприємство
- ▶ Формування мотивації у працівників до постійного удосконалення їх праці
- ▶ Отримання стратегічної переваги
- ▶ Підвищення ефективності діяльності підприємства