

УДК 338:658

*Д.А. Бондарева, И.А. Сорочайкин**

HR-БЕНЧМАРКИНГ В УПРАВЛЕНИИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

В работе даны цели и содержание понятия бенчмаркинга в трактовках разных авторов. Представлен его морфологический анализ. Обобщены зарубежные подходы и практика российского консультирования, дана характеристика бенчмаркинга вознаграждения персонала организации.

Ключевые слова: бенчмаркинг, персонал, управление персоналом, вознаграждение, HR-специалист, человеческие ресурсы.

Важное место в управлении вознаграждением персонала принадлежит бенчмаркингу. Для российских HR-специалистов это новый аналитический инструмент, позаимствованный из маркетинга.

Само понятие бенчмаркинга еще не устоялось и в Большом экономическом словаре отсутствует. Рассмотрим трактовки данного термина в других изданиях.

Итак, Benchmarking – это:

- проведение сопоставительных (оценочных) испытаний; режим исполнения программы, позволяющий проследить число циклов ЦПУ, расходуемое на заданную область кода [1];
- установление контрольных точек, разметка [2];
- сравнение эффективности (оценка эффективности ценной бумаги, портфеля или инвестиционной стратегии по сравнению с другими существующими на рынке вариантами) [3];
- перенятие опыта (процесс поиска новых и более совершенных приемов работы на основе сравнения собственных приемов с наилучшими из тех, которые используют другие) [4];
- анализ по эталонам (например, в сравнении с характеристиками станков мирового стандарта); эталонное тестирование (например, на ЭВМ, путем обработки эталонных наборов данных); разметка опорных (контрольных) точек на основе критериев уровня, в том числе технического [5];

* © Бондарева Д.А., Сорочайкин И.А., 2012

Бондарева Дарья Андреевна (egmu205@mail.ru), *Сорочайкин Иван Андреевич* (egmu205@mail.ru), кафедра экономики города и муниципального управления Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

– тестирование или испытание (сравнительное), разметка, аттестация [6];
– отметка уровня; справочная (лимитная) цена; контрольная задача. Bench mark – исходный пункт (например, анализа); исходные (базисные) данные; необходимый минимум (например, семейного бюджета, установленный Бюро статистики труда в США) [7].

Как видим, бенчмаркинг ассоциируется с определением сравнительных характеристик: технических, финансовых или социальных. Можно сказать, что бенчмаркинг связан, во-первых, с проведением анализа или реализацией аналитических процедур, во-вторых, с поиском каких-либо «наилучших» (эталонных) образцов. И этим бенчмаркинг отличается от иных контрольно-аналитических процедур: от аудита, направленного на установление соответствия, от диагностики, выявляющей признаки и характеристики [8]. В то же время бенчмаркинг связан с оценкой и сопоставлением.

В узком смысле бенчмаркинг следует отнести к методам сравнительного анализа, однако в практике успешных зарубежных компаний он рассматривается широко – как концепция управления бизнесом на основе непрерывного поиска конкурентных преимуществ.

Российское бизнес-сообщество использует бенчмаркинг как концепцию и инструмент относительно недавно, поэтому у авторов нет единого подхода к определению его целей и содержания (табл. 1).

Практика бенчмаркинга демонстрирует возможность использования множества его разновидностей, поэтому одни авторы перечисляют виды и/или дают их общую характеристику [16; 18–21]; другие строят группировки, принимая какие-то виды бенчмаркинга за базовые [12]; третьи производят группировки на основании отдельных классификационных признаков [22]. На наш взгляд, удобным инструментом для характеристики данного понятия может служить морфологическая матрица, построенная на обобщении различных взглядов и подходов (табл. 2).

Отметим, что данный перечень признаков нельзя считать «закрытым». Как инновационный инструмент управления бенчмаркинг развивается, появляются все новые его разновидности. Такой разновидностью следует считать HR-бенчмаркинг (HR – от human resources (англ.) – человеческие ресурсы).

В рамках данной статьи HR-бенчмаркинг – это сравнительный анализ эффективности работы с персоналом, основанный на объективных HR-показателях и метриках, таких как затраты на оплату труда и развитие компетенции сотрудников, численность HR-службы и ее отделов, текучесть персонала, эффективность наставничества и кадрового резерва, сроки и затратность заполнения вакансий и др. [22]

Зарубежные компании активно используют этот инструмент в управлении персоналом, выделяя его в самостоятельную функциональную область со своей спецификой, принципами, методами и направлениями. Одно из них получило название бенчмаркинга вознаграждения (в США это Total Compensation Benchmarking, в европейских странах – Reward Benchmarking).

Обобщая зарубежные подходы и практику российского консультирования, дадим характеристику бенчмаркинга вознаграждения персонала организации.

Внутренний бенчмаркинг вознаграждения персонала связан с оценкой и сопоставлением эффективности работы отдельных сотрудников или подразделений организации для определения потенциала компетенций и поиска внутренних резервов.

Конкурентный бенчмаркинг вознаграждения персонала сопряжен с определением уровня его конкурентоспособности на внешнем рынке труда относительно аналогичных видов деятельности при обосновании принципов в рамках формирования политики вознаграждения.

Таблица 1

Цели и содержание понятия бенчмаркинга в трактовках разных авторов

Понятие бенчмаркинга	Целевая характеристика	Автор, источник
Систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и обучение на лучших примерах. Искусство обнаружения того, что другие делают лучше; изучение, усовершенствование и применение их методов работы; способ оценки стратегий и целей в сравнении с первоклассными организациями	Гарантирует организации долгосрочное положение на рынке, повышение ее общей конкурентоспособности	Г.Л. Багиев и соавторы [9–11]
Инструмент конкурентной борьбы и метод управления; традиция транспортировать опыт лучших компаний на собственные системы управления; исходная и неотъемлемая база оценки и обоснования планов совершенствования и повышения конкурентоспособности многих успешных организаций	Позволяет организациям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность, чтобы лучше использовать потенциал роста	Г.В. Клейменова, З.Г. Сипливая [12]
Метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов	Для формирования конкурентного потенциала организации, повышения эффективности работы, интенсификации производства, совершенствования бизнес-процессов	С.В. Генералова [13; 14]
Поиск лучших методов	Улучшение деятельности организации	Р.С. Camp. Цит. по [15]
Процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов своего предприятия в сравнении с процессами предприятий-лидеров	Получение информации, полезной для совершенствования собственной деятельности	Г.Н. Watson. Цит. по [15]
Сравнение своих показателей с показателями конкурентов и лидеров; изучение и применение успешного опыта в своей организации	Для сопоставления в маркетинговых исследованиях, повышения открытости и эффективности бизнеса	Н.В. Владимцев, И.А. Елшина [15]
Методика изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения бизнеса относительно быстро и с небольшими затратами	Для понимания того, как работают передовые организации, совершенствования собственной деятельности и достижения таких же или даже более высоких результатов	Р.А. Исаев [16]
Поиск, изучение, адаптация, внедрение и совершенствование лучшего опыта партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и международном уровнях	Приобретение конкурентных преимуществ, формирование стратегии развития организации	И.Н. Иванов, Д.Ю. Фукова [17]

Функциональный бенчмаркинг вознаграждения персонала направлен на выявление факторов и общих элементов постоянной и переменной составляющих вознаграждения и на определение их соотношения, что позволяет организации рационализировать расходы на содержание персонала при одновременном росте его удовлетворенности.

Общий бенчмаркинг вознаграждения персонала предполагает изучение лучших практик в любых организациях в части учета компетентности персонала, установления междолжностных различий, их влияния на уровень базового вознаграждения, состав и структуру вознаграждения в связи с персональными и ключевыми компетенциями организации и финансовыми результатами ее деятельности.

Профессиональные объединения работодателей могут проводить *совместный бенчмаркинг* вознаграждения персонала, сравнивая системы вознаграждения по отдельным параметрам. В качестве примера на рисунке в обобщенном виде пред-

ставлено поле исследований в области HR-бенчмаркинга, включающее более 100 показателей, объединенных в несколько основных групп. Такие исследования регулярно проводятся Price Water House Coopers.

Таблица 2

Морфологический анализ бенчмаркинга

Признак выделения	Виды бенчмаркинга			
Относительно организации	Внутренний		Внешний	
Относительно внешней среды	Открытый		Закрытый	
По используемым инструментам	Стратегический	Тактический		Оперативный
Относительно контрагентов	Конкурентный	Совместный	Сочетаемый	Ассоциативный
По степени охвата	Функциональный	Процессный	Общий	Глобальный
По уровням	Вертикальный		Горизонтальный	
По показателям (метрикам) сравнения	Основанный на субъективных показателях		Основанный на объективных показателях	
	Основанный на количественных показателях		Основанный на качественных показателях	
По предмету конкурентных преимуществ	Параметры продукции (работ, услуг)	Качество продукции (работ, услуг)	Уровень обслуживания клиентов	Имидж, деловая репутация организации

Подходы к организации процедуры бенчмаркинга, предлагаемые разными авторами, различаются степенью детализации и ролью, которую играют его результаты в управлении организацией (табл. 3). Российские авторы используют 5–8 шагов, в ряде случаев завершают процедуру «внедрением», не отслеживая результата. Следовательно, не все «укладываются» в цикл Деминга PDCA (Plan – Do – Check – Act: Планируй – Делай – Проверяй – Корректируй), в рамках которого бенчмаркинг рассматривается не как разовое или периодическое мероприятие, а как циклически повторяющийся процесс принятия решений по обеспечению конкурентоспособности организации, в том числе за счет качества персонала.

Идеолог бенчмаркинга – президент Глобальной сети бенчмаркинга Роберт Кемп еще более детализирует эту процедуру, выделяя в ней не 5–8, а 10–12 ступеней [23]. Многие японские и европейские компании рассматривают разработанную им для Rank Xerox (США) модель бенчмаркинга в качестве стандарта, относительно которого другим компаниям следует проводить «бенчмаркинг своего бенчмаркинга». Эта версия включает 10 шагов:

- определить, бенчмаркинг какого процесса должен проводиться;
- выбрать компании для сопоставления;
- определить метод сбора данных и собрать их;
- определить текущие уровни качества работы;
- дать прогноз будущих уровней качества работы;
- подготовить отчет о результатах бенчмаркинга и получить одобрение;
- поставить задачи для функциональных областей;
- разработать планы действий;
- провести конкретные действия и мониторинг результатов;
- переоценить стандарты.

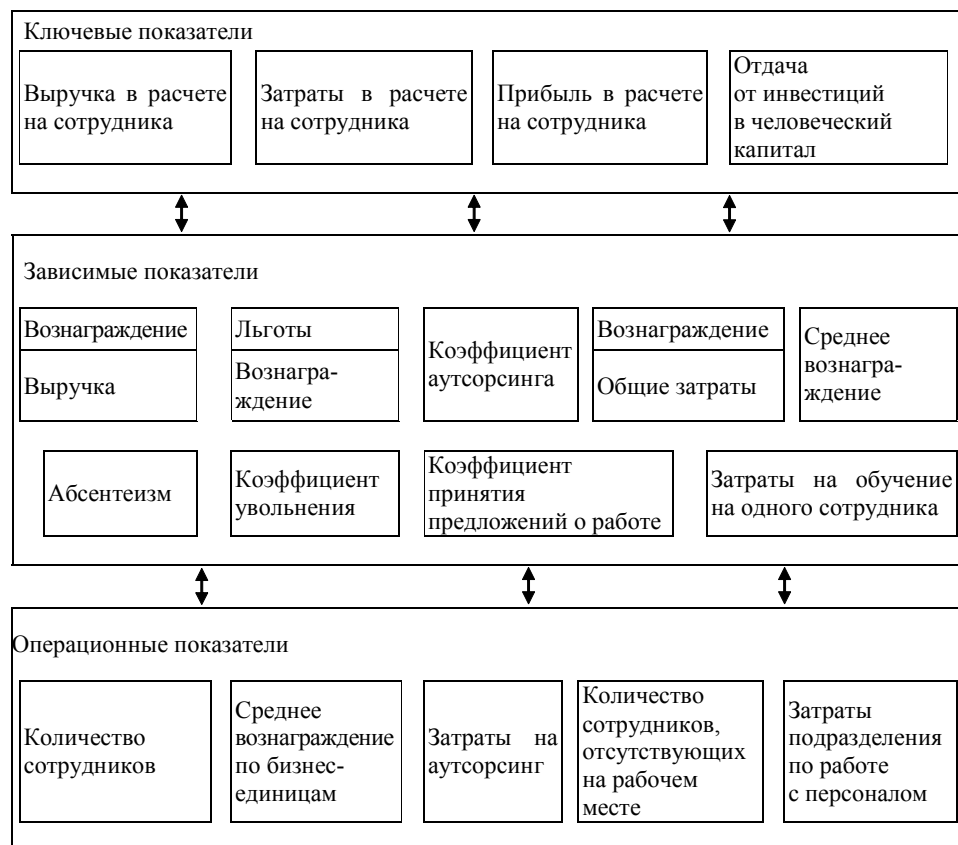


Рис. Система показателей HR-эффективности

В обобщенном виде система бенчмаркинга вознаграждения персонала включает методы, инструменты, источники информации, факторы и результат.

Рассматривая практическую сторону структуры вознаграждения, работодателю необходимо знать, сколько платят другие работодатели. Есть несколько источников такой информации:

- официальная статистика (например, Росстат ежегодно печатает статистические отчеты, касающиеся динамики изменения заработной платы, составленные на основании официальных данных, предоставляемых организациями различных форм собственности);
- отчеты, опубликованные в профессиональных журналах (в России это «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом», «Элитный персонал» и др.);
- публикуемые частными организациями отчеты (данные о доходах в сфере услуг, обзор региональных премий и т. п.);
- информационные отчеты, составляемые некоторыми работодателями (например, обмен информацией по зарплатам с подобными организациями);
- внешние отчеты (выполненные профессиональными органами по заказу или консультантами по управлению);
- аналитические отчеты кадровых и консалтинговых агентств (например, специальный анализ в разрезе вакансий);
- реклама в средствах массовой информации.

Таблица 3

Подходы к реализации процедуры бенчмаркинга в трактовках разных авторов

Р.А. Исаев [16]	Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова [10]	С.В. Генералова [13]	И.Н. Иванов, Д.Ю. Фукова [17]	Х. Анн, Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич [11]	Н.В. Владимцев, И.А. Елшина [15]
Выбор объекта для сравнения и улучшения	Определение объекта анализа превосходства	Выяснение предмета оценки	Планирование: определение предмета бенчмаркинга; выделение компаний для сравнения; определение методик поиска информации; сбор данных	Анализ показателей развития и выбор объекта бенчмаркинга	Оценка организации и определение областей для улучшения
Определение показателей (параметров) для сравнения	Выявление партнеров по анализу превосходства			Планирование и организация бенчмаркингового исследования	Определение предмета эталонного сопоставления
Выбор успешной компании (сферы сравнения)	Выбор лучших	Выбор объекта бенчмаркинга		Выбор партнеров по бенчмаркингу	Поиск эталона и выбор формы сопоставления
Сбор и анализ информации	Сбор информации	Сбор и анализ информации	Анализ «разрывов» в показателях и прогнозирование изменения их уровня	Сбор информации о фактах превосходства	Сбор информации
	Анализ информации			Анализ полученной информации; подготовка проекта мероприятий по совершенствованию развития	Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения
	Контроль за процессом и повторение анализа	Разработка плана действий		Оценка воздействия предлагаемого круга мероприятий на положение других субъектов рынка	
		Контроль за процессом	Интеграция: ознакомление с результатами; получение одобрения; постановка функциональных цепей	Внедрение полученного опыта в разрабатываемую стратегию развития	Внедрение полученного опыта в деятельность организации
Внедрение успешных решений и опыта			Внедрение: Разработка плана действий; реализация плана и мониторинг процесса; проверка достигнутых показателей.	Контроль достижения поставленных целей	
			Совершенствование: достижение лидерских позиций; внедрение полученной практики в процессы		Повторная самооценка и анализ улучшений

Большинство источников могут быть полезны, но работодатель должен следить за сопоставимостью информации. Многие источники, содержащие слишком общую информацию, при сравнении по аналогичным должностям и практикам вознаграждения могут прояснить ситуацию на рынке труда. Исследование оплаты труда можно заказать через Интернет за небольшую плату или получить к нему доступ [24].

Д. Шим и Д. Сигел в своем классическом учебнике подчеркивают, что сравнительный анализ является эффективным инструментом для оценки организации, но существуют определенные условия и ограничения. В частности, они считают, что «ни одно отношение или группа отношений не являются достаточными для оценки всех аспектов финансового состояния организации» [25]. Адаптируя их подход к сфере HR-бенчмаркинга (а они как раз и подчеркивают взаимосвязь финансового состояния организации с трудовыми отношениями), отметим ограничения, связанные с бенчмаркингом в области управления вознаграждением:

- стандарты бухгалтерского учета (РСБУ или МСФО) и (или) политики (финансовая, в области управления персоналом) могут ограничить полезность сравнения;
- отсутствие единства в постановке системы управленческого учета расходов, связанных с персоналом, и многофакторность систем вознаграждения не позволяют однозначно определить лучшие практики;
- обобщающие показатели и коэффициенты статичны, не отражают тенденции, не указывают на качество компонентов, поскольку строятся из различных методик расчета и могут не отражать реальное состояние сферы социально-трудовых отношений;
- организации могут быть весьма разнообразны, что ограничивает их сопоставимость между собой;
- в зависимости от мотивов и интересов стейкхолдеров информационная основа бенчмаркинга может быть искажена; не исключен и субъективизм при интерпретации результатов сравнения.

Проведенное исследование подтверждает роль бенчмаркинга в управлении вознаграждением персонала организаций, когда есть реальная возможность оценивать уровень конкурентоспособности вознаграждения при проектировании и совершенствовании его системы.

Библиографический список

1. Пройдаков Э.М., Теплицкий Л.А. Англо-русский толковый словарь терминов и сокращений по ВТ, Интернету и программированию // Computers (En-Ru). 1998–2006 (Lingvo 12).
2. Масловский Е.Х. Англо-русский словарь по вычислительной технике и программированию // АBBYY Software. 2006 (Lingvo 12).
3. Финансовые рынки: Новый англо-русский толковый словарь // АBBYY Software. 2006 (Lingvo 12).
4. Менеджмент и экономика труда: Новый англорусский толковый словарь / под общ. ред. М.А. Сторчевого. 3-е изд., испр. и доп. // АBBYY Software. 2006 (Lingvo 12).
5. Воскобойников Б.С., Митрович В.Л. Англо-русский словарь по машиностроению и автоматизации производства // РУССО. 2003. Mechanical-Engheering (En-Ru) (Lingvo 12).
6. Воскобойников Б.С. Современный англо-русский словарь по машиностроению и автоматизации производства // РУССО. 2003 (Lingvo 12).
7. Пивовар А.Г. Большой финансово-экономический словарь / под ред. В.И. Осипова. М: Экзамен. 2000. 1064 с.
8. Адова И.Б. Контрольно-аналитические процедуры, применяемые в процессе аудита системы вознаграждения персонала акционерного общества // Сибирская финансовая школа. 2009. № 21. С. 121–129.
9. Аренков И.Л., Багиев Г.Л. Бенчмаркинг и маркетинговые исследования. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>.

10. Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований. URL: <http://www.it2b.ru/it2b2.view3.page21.html>.
11. Анн Х., Багиев Г.Л., Тарасевич С.М. Маркетинг. СПб.: Питер, 2005. 736 с.
12. Клейменова Г.В., Сипливая З.Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом // *Финансы и кредит*. 2006. № 33 (237). С. 68–74.
13. Генералова С.В. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 1. С. 20–23.
14. Генералова С.В. Использование маркетинговых средств при определении региональной стратегии экономического развития (на примере Волгоградской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук / Волгоград. гос. техн. ун-т. Волгоград, 2007. 23 с.
15. Владымыцев И.В., Елшина И.А. Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях // *Экономический анализ: теория и практика*. 2008. № 10 (115). С. 37–42.
16. Исаев Р.А. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка // *Управление в кредитной организации* – 2009. № 6. URL: <http://bankir.ru/technology/risk/analysis/3315149>.
17. Иванов И.Н., Фукова Д.Ю. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг // *Экономический анализ: теория и практика*. 2009. № 22 (151). С. 53–55.
18. Титова В.А., Цой М.Е., Мамонова Е.В. Управление маркетингом: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. 484 с.
19. Островская В.Н. Концептуальная модель организации процесса бенчмаркинга на предприятиях розничной торговли // *Финансы и кредит*. 2008 Т. 2. № 5 (62). С. 139–150.
20. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // *Основы экономики, управления и права*. 2012. № 1(1). С. 121–125.
21. Сорочайкин А.Н., Цлаф В.М. К построению общей теории управления персоналом // *Вестник Самарского государственного университета. Сер.: Экономика и управление*. 2012. № 1 (92). С. 98–107.
22. Лутянчикова М. HR-benchmarking: Все познается в сравнении // *Справочник по управлению персоналом*. 2008. № 3. С. 20–27.
23. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Industry Press, 2006. 299 p.
24. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / пер. с англ. Н.А. Владимирова. М.: Вершина. 2004. 352 с.
25. SrVm J.K., Siegel J.G. Financial Management. 3rd ed. N.Y., 2008. 392 p. (Baron's Business Library Sehes).

*D.A. Bondareva, I.A. Sorochaikin**

HR-BENCHMARKING IN PERSONNEL REWARD MANAGEMENT

In the article the aims and content of the concept of benchmarking in interpretations of different authors is given. The morphological analysis of benchmarking is presented. Foreign approaches and practice of Russian consulting are analyzed; the characteristics of benchmarking of personnel reward management is given.

Key words: benchmarking, personnel, personnel management, reward, HR specialist, human resources.

* *Bondareva Daria Andreevna* (egmu205@mail.ru), *Sorochaikin Ivan Andreevich* (egmu205@mail.ru), the Dept. of Economy of the City and Municipal Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.