

УДК 339.138:331.221:658.011.46

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

В.М. Шарапова

д-р экон. наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (УрГЭУ)

Н.В. Шарапова

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом УрГЭУ

А.С. Мороз

магистрант кафедры экономики труда и управления персоналом УрГЭУ (Екатеринбург)

Приоритетные источники для бенчмаркинга трудовых показателей и решения стратегических задач компании предоставляет мониторинг заработных плат и бенчмаркинг трудовых показателей. Бенчмаркинговые исследования обладают громадным потенциалом для комплексной и объективной оценки результатов деятельности организации. Бенчмаркинг обеспечивает ориентацию на рынок и улучшение трудовых показателей относительно рынка, а также понимание практических путей для достижения наилучших результатов деятельности организации. Рассмотрены виды бенчмаркинга, этапы проведения обзора заработных плат и бенчмаркинга.

Ключевые слова: анализ, бенчмаркинг, заработная плата, трудовые показатели, управление, HR-служба.

Абсолютное большинство современных организаций, использующих западную модель управления, включают операции с внешними данными в состав своих бизнес-процессов. Трудно представить себе

работу С&В-подразделения крупной международной компании без регулярного использования обзоров заработных плат в процессе бюджетирования фонда оплаты труда. Менеджеры по персоналу подобных организаций хорошо представляют себе, как и в каких случаях использовать внешние данные, знают основных поставщиков подобной информации по всем направлениям работы. Однако на российском рынке существует немало организаций, HR-специалисты которых только начинают доводить до генеральных директоров и владельцев бизнеса идею о том, что без регулярного использования внешних рыночных данных повышается уровень кадровых рисков.

О бенчмаркинге в России впервые начали писать в своих научных трудах Г.Л. Багиев, А.К. Казанцев, И.А. Аренков в 90-е гг. прошлого столетия. Под бенчмаркингом (benchmark) понимают процесс деятельности, направленный на систематическое сравнение, изучение, поиск новых, лучших методов, способов, образцов высокопроизводительной, качественной работы и внедрение лучших методов и технологий. Целью бенчмаркингвых исследований является повышение конкурентоспособности организации, адаптации к современным технологиям и методам управления. Основные виды бенчмаркинга – внутренний, конкурентный, внешний и функциональный.

Определение бенчмаркинга дано в п. 8.3.5 Национального стандарта РФ ГОСТ Р ИСО 9004–2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации: подход на основе менеджмента качества» (это аналог международного стандарта «Managing for the Sustained Success of an Organization. A Quality Management Approach» ISO 9004:2009): «Бенчмаркинг представляет собой методику проведения измерений и анализа, которая может использоваться организацией для поиска передового опыта внутри организации и вне ее с целью улучшения своей деятельности. Бенчмаркинг применим к стратегии и политике, операциям, процессам, продукции и организационным структурам».

Анализ показателей конкурентов с помощью бенчмаркинга дает возможность планировать предстоящую деятельность не исходя из достигнутых результатов, а на основе показателей конкурентов. Таким образом, бенчмаркинг является альтернативой методам стратегического планирования, объединяя в еди-

ную систему анализ конкурентов, отраслевой анализ, а также разработку стратегии. Применение бенчмаркинга способствует грамотному использованию передового опыта не только конкурентов, но и других успешных компаний, позволяя оптимизировать выбор стратегии, повысить прибыльность деятельности, сократить затраты. Маркетинг-директор с помощью бенчмаркинга определяет проблемы, возникающие в системе управления качеством продукции и затратами, и своевременно планирует их устранение.

Для решения стратегических задач компании и с целью получения достоверной информации по уровням заработных плат и компенсаций по определенным позициям в компаниях-конкурентах, компаниях интересующей отрасли, близкого профиля или аналогичного масштаба производится мониторинг заработных плат и бенчмаркинг трудовых показателей.

Обзор заработных плат дает организациям объективное представление о рынке труда, помогает оперативно определить адекватный уровень заработной платы и построить оптимальную систему мотивации сотрудников.

Бенчмаркинг обеспечивает ориентированность на рынок и улучшение трудовых показателей относительно рынка, а также понимание практических путей достижения наилучших результатов деятельности организации.

При обзоре заработных плат специалист может:

- получить статистически достоверные данные о средней заработной плате по конкретным должностям;
- планировать затраты компании на персонал;
- ориентироваться в вопросах мотивации и тенденциях рынка труда в части изменения уровня заработных плат и компенсационных пакетов.

Этапы обзора заработных плат представлены на рис. 1.

При проведении бенчмаркинга полезна будет информация об оценке:

- позиции компании на рынке по трудовым показателям;
- эффективности деятельности HR-службы;
- эффективности инвестиций в персонал.

Поиск, сбор и анализ информации необходимо проводить по всем регионам России, по всем отраслям и из всех возможных источников.

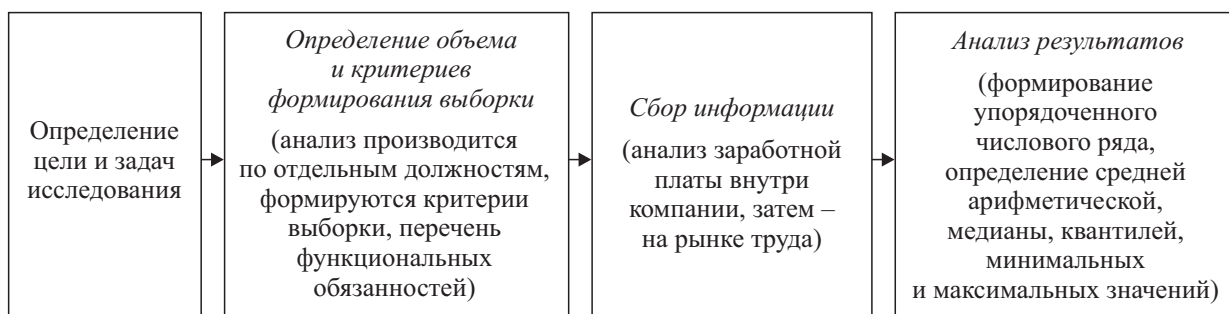


Рис. 1. Этапы проведения обзора заработных плат

Общие этапы бенчмаркинга трудовых показателей представлены на рис. 2.

Приоритетными источниками для анализа рынка труда являются обзоры заработных плат консалтинговых компаний, данные интернет-ресурсов, данные коллег из HR-служб по уровню заработной платы в компаниях-конкурентах. Поиск данных логично основывать на таких критериях, как уровень должности, функциональные обязанности, требования к претендентам (определенные компетенции, знания и навыки).

Данные, полученные в ходе исследования, консолидируются в общем массиве и анализируются. В итоговом отчете информация представляется без привязки к конкретным компаниям.

Приоритетными источниками для бенчмаркинга трудовых показателей служат:

- годовые отчеты компаний, представленные в открытом доступе;
- ежемесячные отчеты компаний-конкурентов, с которыми заранее оговорено предоставление таких услуг;
- данные интернет-ресурсов (государственных статистических источников и исследуемых компаний);

– данные, полученные в результате визитов в сторонние компании;

– данные о других компаниях, полученные сотрудниками при поиске работы, информация представителей HR-служб;

– результаты исследования эффективности деятельности HR-служб, полученные консалтинговыми компаниями.

Для оценки деятельности как отдельных подразделений, так и организации в целом необходимо проводить внутренний и внешний бенчмаркинг трудовых показателей.

Внутренний бенчмаркинг предполагает сопоставление трудовых показателей деятельности аналогичных управлений, отделов, подразделений, цехов, участков в рамках одной организации и проводится по поручению ее руководства или по запросу руководителей структурных подразделений. Внешний бенчмаркинг представляет собой сопоставление трудовых показателей, систем вознаграждения, организационных структур данной компании и других отраслевых компаний. Основные трудовые показатели, используемые при внешнем бенчмаркинге, и формулы их расчета приведены на рис. 3 и в таблице.

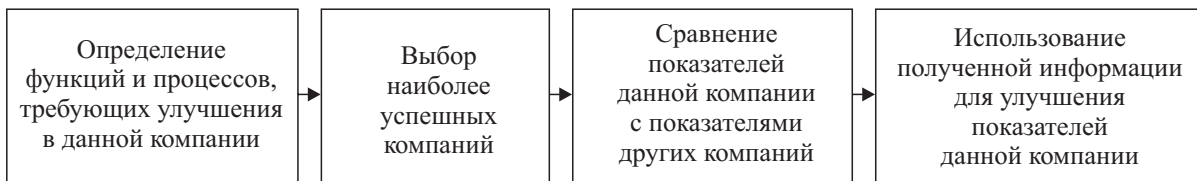


Рис. 2. Этапы проведения бенчмаркинга

Рассматриваемые индикаторы и показатели		
Индикаторы рынка, влияющие на исследуемые показатели	Показатели компании	Данные HR-службы
Уровень инфляции. Стоимость минимальной потребительской корзины. Уровень безработицы. Уровень заработных плат в регионе присутствия	Выручка в расчете на одного сотрудника. Затраты на оплату труда сотрудника. Коэффициент текучести кадров. Производительность труда. Объемы производства. Численность персонала по категориям. Процент повышения заработной платы. Порядок пересмотра размеров заработных плат (размеров проводимой индексации). Наличие и стоимость различных видов льгот	Численность службы управления персоналом (по функциональным направлениям). Нагрузка на одного сотрудника службы управления персоналом. Количество вакансий на должность специалиста по подбору персонала. Срок закрытия вакансий. Затраты на обучение одного сотрудника. Стоимость подготовки сотрудника, включенного в кадровый резерв

Рис. 3. Основные трудовые показатели, используемые при внешнем бенчмаркинге

**Формулы для расчета трудовых показателей,
используемых при внешнем бенчмаркинге**

Показатель	Формула
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = V / ССЧ \cdot 100 \%,$ где V – объем произведенной продукции; $ССЧ$ – среднесписочная численность персонала
Выручка на одного работника ($V_{раб}$)	$V_{раб} = ВМСФО(РСБУ) / ССЧ,$ где $ВМСФО(РСБУ)$ – выручка организации по международным стандартам финансовой отчетности или по российским стандартам бухгалтерского учета
Размер прибыли до уплаты процентов, налогов и амортизации (ЕВИТДА) на одного работника	$ЕВИТДА_{раб} = ЕВИТДА / ССЧ$
Доля численности рабочих ($D_{раб}$) / руководителей, специалистов, служащих ($D_{рсс}$) в общей численности персонала	$D_{раб} = Ч_{раб} / ССЧ; D_{рсс} = Ч_{рсс} / ССЧ,$ где $Ч_{раб}$ – численность рабочих; $Ч_{рсс}$ – численность руководителей, специалистов, служащих
Коэффициент покрытия заработной платой стоимости минимальной потребительской корзины в регионе ($K_{покр}$)	$K_{покр} = СЗПО / СМПК,$ где $СЗПО$ – средняя заработная плата в организации; $СМПК$ – стоимость минимальной потребительской корзины в регионе
Коэффициент соотношения средней заработной платы в организации и средней заработной платы в регионе	$K_{СЗПО} = СЗПО / СЗПР,$ где $СЗПР$ – средняя заработная плата в регионе

Итак, обзор заработных плат дает работодателю объективное представление о рынке труда и тенденциях его изменения, помогает оперативно определить адекватный уровень заработной платы и построить оптимальную систему мотивации сотрудников.

Правильно организованный и применяемый бенчмаркинг обеспечивает:

- ориентированность по показателям на рынке и определение направления улучшений;
- достижение наилучших результатов.

Бенчмаркинг-исследования обладают громадным потенциалом комплексной и объективной оценки результатов деятельности HR-службы.

Литература

1. *Адова И.Б.* HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала // Сибирская финансовая школа. 2010. № 3 (80). С. 149–157.

2. *Батуев В.Е., Магомадов Б.Р., Рожкова Т.В.* Бенчмаркинг как инструмент эффективного ме-

неджмента // Экономический вестник Республики Татарстан. 2009. № 2. С. 122–126.

3. *Борисенко М.Ю.* Бенчмаркинг как современный инструмент управления предприятием // Kant. 2013. № 3 (9). С. 38–41.

4. *Ревякина В.Е., Стародубцева О.А.* HR-бенчмаркинг – инструмент в управлении персоналом // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2015. № 9. С. 119–123.

5. *Шарапова В.М., Шарапова Н.В.* Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-4 (76-4). С. 1148–1150.

6. *Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Борисов И.А.* Эффект масштаба как фактор воспроизводства высококвалифицированных профессиональных кадров экономических профессий и формирования профессиональной культуры на российском рынке труда // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-1 (77-1). С. 1114–1118.