

Э.А. Круг

Технология HR-бенчмаркинга на предприятиях сервиса: практический опыт

В публикации представлен опыт использования технологии HR-бенчмаркинга на примере предприятий гостиничной индустрии. В работе рассматриваются основные направления проведения HR-бенчмаркинга, виды HR-бенчмаркинга в области кадровой политики.

Ключевые слова: бенчмаркинг, HR-бенчмаркинг, обучение персонала.

НR-бенчмаркинг содействует повышению продуктивности кадровой политики компаний различных сфер сервиса. Его применение приводит к вводу инновационных подходов в управлении персоналом, снижает затраты в сервисной деятельности.

Бенчмаркинг относится к методам, акцентированным на изучение чужого опыта, ведущих достижений известных компаний либо служб собственной компании, в том числе отдельных специалистов, деятельность которых нацелена на возрастание эффективности производства, совершенствование бизнес-процессов [3: с. 119].

Многочисленные изыскания в области бенчмаркинга представляют его как управленческое решение по улучшению бизнес-процессов предприятия. Бенчмаркинг используется для улучшения коммуникации, профессионализма сотрудников и увеличения плодотворности бизнес-процессов предприятия. В настоящее время приводятся следующие виды бенчмаркинга (см. табл. 1).

Таблица 1

Характеристика видов бенчмаркинга¹

Виды бенчмаркинга	Характеристика
Общий	Сравнение результативности и эффективности организаций, процессов, продуктов между несвязанными отраслями экономики
Внутренний	Применение внутри предприятия: в подразделениях и отделах компаний
Внешний	Применение на аналогичных предприятиях в несвязанных секторах экономики
Конкурентный	Сравнение собственных результатов использования бенчмаркинга в идентичных областях конкурирующих фирм

¹ Составлено автором с учетом видов HR-бенчмаркинга, предложенных в работе В.Е. Ревакина.

Виды бенчмаркинга	Характеристика
Функциональный	Оценка эффективности функциональных видов деятельности предприятия с функциональными видами в аналогичных организациях
Стратегический	Разработка в долгосрочной перспективе основных направлений повышения устойчивости деятельности предприятия
Международный	Анализ лучшей практики других организаций в мировой экономике
Бизнес-процессов	Оценка и разработка мероприятий по улучшению бизнес-процессов предприятия
HR-бенчмаркинг	Оценка кадровой политики предприятия и разработка направлений по ее совершенствованию

HR-бенчмаркинг (*англ.* — человеческие ресурсы) — это компоративный анализ эффективности условий кадровой работы, основанный на определенных HR-показателях, например: затраты на формирование компетенций и оплату трудовой деятельности сотрудников, состав HR-службы, высвобождение персонала, процесс наставничества, кадрового резерва и др. [3: с. 120].

Модель процесса HR-бенчмаркинга представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Модель процесса HR-бенчмаркинга

На современном этапе формирования предприятий сферы услуг использование HR-бенчмаркинга стало обычной практикой в области работы с персоналом, наибольшее распространение он получил на зарубежных предприятиях [4: с. 41].

Проведение HR-бенчмаркинга позволяет проводить эффективные изменения элементов кадровой политики: вырабатывать мероприятия по повышению аффилиации и мотивации сотрудников, совершенствовать этапы системы обучения и развития кадров, снижать текучесть и усовершенствовать психологический микроклимат в коллективе, что в целом будет направлено на развитие основных показателей кадровой работы и увеличение показателей эффективности деятельности предприятия. Автор для оценки HR-бенчмаркинга предлагает применять следующие показатели (табл. 2).

Таблица 2

Показатели, характеризующие эффективность HR-бенчмаркинга

Направление	Показатель	Характеристика	Методика расчета
Эффективность управления кадрами ($\Sigma_{\text{жк}}$)	Коэффициент стабильности кадрового состава ($K_{\text{см}}$)	Зависит от численности уволившихся работников за период (B) в соотношении со среднесписочной численностью сотрудников предприятия ($Ч_{\text{сп}}$)	$K_{\text{см}} = 1 - \frac{B}{Ч_{\text{сп}}}$
	Уровень сложности выполняемой работы ($У_{\text{сл}}$)	Показывает соответствие сложности выполняемой работы уровню квалификации работников. Ранговая оценка ($У_{\text{сл}}$): 1 — полностью соответствует; 0,75 — в основном соответствует, с незначительными отклонениями; 0,5 — частично соответствует; 0,25 — в основном не соответствует; 0 — полностью не соответствует	
	Коэффициент адаптации новичков (K_a)	Показывает отношение новичков, оставшихся работать в организации через год после найма (N_2), к общему количеству принятых на работу за данный период (N)	$K_a = \frac{N_2}{\sum_{i=1}^n N}$
	Уровень производственного травматизма ($У_{\text{тп}}$)	Показывает количество случаев травматизма работников на предприятии. Ранговая оценка: 1 — отсутствие случаев травматизма; 0 — присутствуют случаи травматизма	
	Уровень материальной привлека-	Отражает соотношение средней заработной платы на предприятии ($ЗП_{\text{пр}}$)	$У_{\text{мп}}^1 = \frac{ЗП_{\text{пр}}}{ЗП_{\text{обл}}}$

Направление	Показатель	Характеристика	Методика расчета
Эффективность управления кадрами (Э _{ук})	дельности ($Y_{мп}$)	к сложившейся средней заработной плате в области ($ЗП_{обл}$) за определенный период. Средняя зарплата по предприятию рассчитывается исходя из категорий работников	$Y_{мп}^2_{спец} = \frac{ЗП_{пр}}{ЗП_{обл}}$ $Y_{мп}^3_{рабоч} = \frac{ЗП_{пр}}{ЗП_{обл}}$ $Y_{мп} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_{мп}}{3}$
	Коэффициент условий труда ($K_{ум}$)	Показывает соотношение организации рабочих мест ($K_{орм}$) и санитарно-гигиенических условий труда ($K_{св}$). Данные показатели оцениваются по баллам: 3 балла — полностью устраивают, соответствуют предъявляемым требованиям; 2 балла — менее устраивают, соответствуют предъявляемым требованиям; 1 балл — не устраивают, не соответствуют предъявляемым требованиям	$K_{ум} = \frac{K_{орм} + K_{св}}{6}$ <p>где 6 — эталонное значение совокупности показателей</p>
	Уровень аттестации рабочих мест (Y_a)	Показывает соотношение численности аттестованных работников ($Ч_a$) к среднесписочной численности персонала ($Ч_{сп}$) за определенный период	$Y_a = \frac{Ч_a}{Ч_{сп}}$
	Коэффициент квалификации кадров (K_k)	Показывает соответствие уровня образования и квалификации работников занимаемой должности (D_i) к среднесписочной численности персонала ($Ч_{сп}$)	$K_k = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{Ч_{сп}}$
	Уровень мотивированности работников (Y_m)	Показывает оценку удовлетворенности работника конкретным видом мотивации ($Ч_i$) с учетом его весомости (g_j) к среднесписочной численности персонала ($Ч_{сп}$)	$Y_m = \frac{\sum_{i=1}^n Ч_i \times g_j}{Ч_{сп}}$

Направление	Показатель	Характеристика	Методика расчета
$\left(\frac{K_{ct} + Y_{cl} + K_a + Y_{mp} + Y_{mn} + K_{ym} + Y_a + K_k + Y_m}{9} \right) \times h_1,$			
где h_1 — вес составляющей Эук (определяется руководителем самостоятельно)* {0,7}			
Уровень организационной культуры (O_k)	Индекс социальной напряженности (I_{cn})	Ранговая оценка: 1 — конфликты в организации отсутствуют; 0,75 — конфликты возникают крайне редко, приводят к конструктивным последствиям; 0,5 — возникающие конфликты носят производственный и межличностный характер, последствия носят конструктивный характер; 0,2 — конфликты редки, в основном носят межличностный и межгрупповой характер, последствия в большей степени не конструктивные; 0 — часто возникающие конфликты, последствия которых негативно отражаются как на работоспособности сотрудников предприятия, так и на деятельности предприятия	
	Индекс удовлетворенности сотрудников (I_y)	Показывает соотношение удовлетворенности сотрудников факторами, влияющими на производительность труда: Φ_n — факторы, вызывающие неудовлетворенность сотрудников; $\sum \Phi$ — общее количество факторов	$I_y = 1 - \frac{\Phi_n}{\sum \Phi}$
	Уровень организационной культуры ($K_{ко}$)	Показывает соотношение количества работников, принимающих и разделяющих ценности организации (R_i) к среднесписочной численности персонала ($Ч_{cp}$)	$K_{ко} = \frac{R_i}{Ч_{cp}}$
	Сплоченность коллектива (ЦОЕ)	Сплоченность группы — ценностно-ориентационное единство коллектива, предлагается оценивать по методикам Р.О. Немова, В.С. Ивашкина и В.В. Онуфриевой, где: $ЦОЕ$ — сплоченность группы в отношении данного объекта оценки;	$ЦОЕ = \frac{n - m}{N} = \frac{\sum_{i=1}^n ЦОЕ}{3}$

Направление	Показатель	Характеристика	Методика расчета
Уровень организационной культуры (O_k)		<p>n — сумма выборов для пяти максимальных характеристик; m — сумма выборов для пяти минимальных характеристик; N — общее количество выборов группы.</p> <p>Если: а) $C > 50 \%$, ЦОЕ высокое, оценка 3 балла (1); б) $30 \% < C < 50 \%$, ЦОЕ среднее, оценка 2 балла (0,67); в) в остальных случаях — ЦОЕ низкое, оценка 1 балл (0,33).</p> <p><i>Дополнительно можно оценить уровень психологической совместимости**</i></p>	
	$OK = \left(\frac{I_{cc} + I_y + K_{ко} + ЦОЕ}{4} \right) \times h_2,$ <p>где h_2 — вес составляющей OK (определяется руководителем самостоятельно)* {0,3}</p>		
Интегральный показатель эффективности HR-бенчмаркинга		$\mathcal{E}_{\text{HR-бенчмаркинга}} = \mathcal{E}_{\text{ук}} + OK$	

Примечание:

* Сумма двух весовых значений должна быть равна 1.

** При оценке данного показателя предлагается использовать методики по межличностной совместимости: опросник Т. Лири, трехфакторную гипотезу У. Шутца (опросник FIRO-B), гипотезу Г.Ю. Айзенка, гипотезу Акоффа и Эмери, методику Л.Н. Собчик и др.

Данные HR-бенчмаркинга могут использоваться как для оценки удовлетворения работой, так и для анализа показателей изучения функционирования службы персонала.

Приведенные расчеты определяют уровень развития технологии HR-бенчмаркинга сервисных компаний (см. табл. 3).

Таблица 3

Характеристика уровня развития HR-бенчмаркинга

Значение	Уровень HR-бенчмаркинга	Предлагаемые стратегии
0–0,3	Низкий уровень	Минимизации издержек; «снятие сливок»
0,31–0,6	Средний уровень	Оборонительные; стабилизации прибыли

Значение	Уровень HR-бенчмаркинга	Предлагаемые стратегии
0,61–0,9	Высокий уровень	Диверсификации; наступательные; социальная
0,91–1	Абсолютный уровень	Поглощающая; технологических и организационных инноваций

Апробация предложенной методики по оценке HR-бенчмаркинга проводилась на примере пяти гостиничных предприятий различных типов в г. Пскове. Данная сфера сервиса была выбрана не случайно. По экспертным данным, Псковская область вполне может стать «туристской Меккой» России. Уникальнейшая природа, история и культура. Пушкинские места (Михайловское и Тригорское); монастыри (Мирожский, Псково-Печорский, Елизаровский); рекреационные зоны (Псково-Чудской водоем, прекраснейшие лесные озера, грибные боры и дубравы)². Это привлекает туристов не только из России, но и других стран. Особое значение придается паломническому туризму. Развитие туристского направления является одной из первоочередных задач правительства Псковской области. На развитие туризма и привлечение многочисленных групп туристов влияет и инфраструктура, в которую в том числе входят предприятия гостиничной индустрии.

Исследование деятельности предприятий показало, что обучение персонала носит нерегулярный и несистематический характер, это выявляет значительные резервы повышения эффективности обучения персонала. Денежные средства, выделяемые руководителями данных предприятий для обучения персонала, весьма ограничены. Недостаточный уровень квалификации менеджеров и обслуживающего персонала отмечается и гостями гостиничных предприятий. Результаты проведенной оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4

Соотношение показателей эффективности HR-бенчмаркинга гостиничных предприятий

Показатель	Среднее значение показателя	Номер объекта исследования				
		1	2	3	4	5
1. Эффективность управления кадрами ($\mathcal{E}_{\text{ук}}$)						
Коэффициент стабильности кадрового состава ($K_{\text{ст}}$)	0,85	0,91	0,89	0,81	0,69	0,93
Уровень сложности выполняемой работы ($V_{\text{сл}}$)	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	1

² Еришов Д. Псков может быть «туристической Меккой» // Аргументы и факты. 18.12.2008. Псков. URL: <http://www.pskov.aif.ru/culture/event/138658>

Показатель	Среднее значение показателя	Номер объекта исследования				
		1	2	3	4	5
Коэффициент адаптации новичков (K_a)	0,49	0,50	1	0,50	0,43	0
Уровень производственного травматизма (U_{mp})	0	0	0	0	0	0
Уровень материальной привлекательности ($U_{мп}$)	0,62	0,67	0,56	0,63	0,64	0,62
Коэффициент условий труда (K_{yt})	0,70	0,83	0,50	0,67	0,83	0,67
Уровень аттестации рабочих мест (U_a)	0,28	0,48	0,11	0,19	0,39	0,21
Коэффициент квалификация кадров (K_k)	0,47	0,52	0,32	0,52	0,48	0,48
Уровень мотивированности работников (U_m)	0,65	0,79	0,52	0,63	0,7	0,59
Эффективность управления кадрами — $\mathcal{E}_{ук}$ (при $h_1 = 0,7$)	0,374	0,424	0,362	0,346	0,382	0,350
2. Уровень организационной культуры (O_k)						
Индекс социальной напряженности (I_{cn})	0,65	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5
Индекс удовлетворенности сотрудников (I_y)	0,43	0,60	0,27	0,47	0,40	0,40
Уровень организационной культуры ($K_{ко}$)	0,64	0,83	0,39	0,67	0,74	0,55
Сплоченность коллектива ($ЦОЕ$)	0,80	1	0,67	0,67	1	0,67
Уровень организационной культуры (O_k)	0,172	0,239	0,137	0,192	0,217	0,159
Интегральный показатель эффективности HR-бенчмаркинга	0,546	0,663	0,499	0,538	0,599	0,509
Эталонное значение	1	1	1	1	1	1
Отклонение от эталона	-0,454	-0,337	-0,501	-0,462	-0,401	-0,491
Уровень	средний	высокий	средний	средний	средний	средний

На основании проведенного анализа показателей, характеризующих эффективность показателей HR-бенчмаркинга, можно сказать, что уровень развития HR-бенчмаркинга на большинстве апробированных предприятий сферы сервиса в области гостиничной индустрии средний. Наименьшее значение имеют показатели аттестации и квалификации кадров. Это связано со слабо организованным обучением персонала.

Для определения эффективных методов обучения в процессе исследования сотрудникам предложили вопросы:

1. Какими дополнительными знаниями вы хотели бы обладать?
2. Какие дополнительные навыки вы хотели бы развить?
3. В какой дополнительной помощи при работе с клиентами гостиницы вы нуждаетесь?

Изучение мнения сотрудников гостиничных предприятий показало, что 71 % хотели бы усвоить новые знания по социально-культурному и психологическому взаимодействию с клиентами. Хотели бы развить навыки по работе с возражениями клиентов (56 %), а также повышению психологического комфорта у гостей (41 %).

Согласно ответам обслуживающего персонала, необходима следующая помощь: в работе с «трудными гостями» — 74 %; урегулировании конфликтных возможных ситуаций — 61 %.

На основании проведенного опроса руководителям сервисных предприятий предлагается использовать методы:

1. Командные дискуссии — направлены на демонстрацию понимания предметов обсуждения, действенную передачу знаний, совершенствование обратной связи. Метод командных дискуссий помогает изучающим изменить определенные установки и взгляды, усовершенствовать модель поведения, способствует отработыванию навыков межличностного взаимодействия.

2. Метод изучения конкретных результатов (метод инцидентов или критических событий) — способствует диагностированию проблемных зон персонального сотрудничества, и в том числе в процессе обслуживания; выработке направлений по их разрешению, позволяет дать оперативную оценку важности проблемы и решений по ней³.

3. Деловые метафорические игры (образная игра). Деловая игра позволяет разрешить многие проблемы персонала, такие как: проблемы взаимоотношения с клиентами; прояснение и разрешение конфликтов; личностный рост [1: с. 66]. Преимуществом образной игры является возможность переключения внимания участников с видения преград на возможности.

Исходя из практического обучения других компаний, методом метафорической деловой игры обсуждались и разрешались такие проблемы персонального поведения сервисных организаций, как: неудовлетворенность клиентов

³ Легкая Л.Е. Формирование эффективной системы обучения персонала в рекрутинговом агентстве // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 7. С. 108–112. URL: <http://e-journal.ru/>

процессом размещения, неудовлетворенность процессом обслуживания, проблемные ситуации с VIP-клиентами, слабая эффективность работы сотрудников.

Данная деловая игра позволяет в процессе проигрывания определенных ситуаций отрабатывать следующие навыки и умения, что особенно важно для персонала сервисных компаний:

- умение «слышать» и «видеть» потребителя (наблюдательность, умение «читать» поведение потребителя);
- умение определять типологические особенности потребителя, их психотипы;
- умение адекватно реагировать на эмоциональное поведение потребителя;
- умение выбирать продуктивный стиль взаимодействия персонала и гостя, который наилучшим образом отвечал бы целям гостиничного предприятия⁴.

Поскольку некоторые гостиничные предприятия входят в единые гостиничные сети, как российские, так и международные, то с целью повышения квалификации сотрудников возможно использование такого метода, как «секондмент». По мнению И.Б. Дуракова [6: с. 192], при такой форме обучения сотрудника направляют («командируют») на иное место работы, на время для приобретения определенных знаний и навыков. После чего сотрудника возвращают на прежнее место работы, к своим прежним обязанностям, где он применяет полученный опыт.

По мнению Т.Н. Иванова [2: с. 144], положительным эффектом обучения может стать не только уменьшение числа жалоб клиентов и повышение их удовлетворенности от общения с персоналом, но и увеличение производительности труда от 3 % до 5 %.

Литература

1. *Воспитаник К.В.* Метафорическая деловая игра как эффективный метод обучения персонала сервисных организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2013. № 1 (5). С. 64–68.
2. *Иванова Т.Н.* Оценка персоналом эффективности корпоративного обучения // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 2 (11). С. 143–149.
3. *Ревакина В.Е., Стародубцева О.А.* HR-бенчмаркинг — инструмент в управлении персоналом // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития: сб. материалов 9 междунар. науч.-практ. конф. (г. Новосибирск, 22 мая 2015 г.). Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2015. С. 119–123.
4. *Струнин А.М.* Повышение эффективности функционирования региональных государственных организаций на основе использования концепции бенчмаркинга: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Владимир, 2009. 164 с.
5. *Чуланова О.Л.* Современные технологии консультирования в области управления персоналом // Научные труды Вольн. экономич. общ-ва России. 2012. Т. 91. С. 262–271.

⁴ Там же.

6. Чуланова О.Л., Веретельник Д.В. Секондмент как эффективная технология обучения персонала // *Кадровик*. 2011. № 12. С. 192–198.

Literatura

1. *Vospitanik K.V.* Metaforicheskaya delovaya igra, kak e'ffektivny'j metod obucheniya personala servisny'x organizacij // *Teoriya i praktika servisa: e'konomika, social'naya sfera, texnologii*. 2013. № 1 (5). С. 64–68.

2. *Ivanova T.N.* Ocenka personalom e'ffektivnosti korporativnogo obucheniya // *Baltiyskij gumanitarny'j zhurnal*. 2015. № 2 (11). С. 143–149.

3. *Revyakina V.E.* HR-benchmarking — instrument v upravlenii personalom // *Infrastrukturny'e otrasli e'konomiki: problemy' i perspektivy' razvitiya: sb. materialov 9 mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (g. Novosibirsk, 22 maya 2015 g.)*. Novosibirsk: Izd-vo NGTU, 2015. С. 119–123.

4. *Strunin A.M.* Povy'shenie e'ffektivnosti funkcionirovaniya regional'ny'x gosudarstvenny'x organizacij na osnove ispol'zovaniya koncepcii benchmarkinga: dis. ... kand. e'kon. nauk : 08.00.05. Vladimir, 2009. 164 s.

5. *Chulanova O.L.* Sovremennyy'e texnologii konsul'tirovaniya v oblasti upravleniya personalom // *Nauchny'e trudy' Vol'n. e'konomich. obshh-va Rossii*. 2012. T. 91. С. 262–271.

6. *Chulanova O.L., Veretel'nik D.V.* Sekondment kak e'ffektivnaya texnologiya obucheniya personala // *Kadrovik*. 2011. № 12. С. 192–198.

E.A. Krug

Technology of HR-benchmarking at Service Enterprises: Practical Experience

The publication contains the experience of using technology of HR-benchmarking on the example of the enterprises of the hotel industry. The paper considers the main directions of carrying out HR-benchmarking types of HR-benchmarking in the area of personnel policy.

Keywords: benchmarking; HR-benchmarking; training of personnel.