

## Роль і місце бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку персоналу підприємств

У статті розглянуто особливості використання бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку кадрів на підприємстві. Висвітлено основні етапи процесу бенчмаркінгу, а також порівняльну характеристику видів бенчмаркінгу. Розроблено модель капіталізації знань персоналу у результатах практичної діяльності підприємств із використанням внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Обґрунтовано основні шляхи й переваги використання трансформаційного бенчмаркінгу під час організації розвитку кадрів з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. **внутрішній та зовнішній бенчмаркінг, стратегічний бенчмаркінг, трансформаційний бенчмаркінг, професійний розвиток кадрів, конкурентоспроможність підприємства, знання і навички персоналу**

У даний час беззаперечним є той факт, що перспективи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств визначаються необхідністю формування високопродуктивної гнучкої структури промислового виробництва, орієнтації на випуск новітньої наукоємної продукції. Водночас, забезпечити повноцінне використання технічних здобутків наукового прогресу у практичній діяльності неможливо без відповідного оновлення знань фахівців, підвищення їх кваліфікаційного рівня, створення умов для зацікавленості персоналу у високоефективній праці.

За оцінками фахівців, пріоритетність факторів забезпечення конкурентоспроможності залежить від рівня соціально-економічного розвитку країни, характеристик ринків, на яких реалізується продукція, особливостей конкретних потреб. Посилення конкуренції неодмінно призводить до необхідності модернізації та оновлення виробничих потужностей, створення нових видів продукції, здійснення організаційно-економічних трансформацій, удосконалення системи управління, інтенсифікації інноваційного розвитку підприємства у цілому.

На сучасному етапі розвитку суспільного виробництва вирішальне значення приділяється саме ролі знань, які перетворюються на основне джерело отримання соціального та економічного ефекту. Кількість і повнота знань визначає якість їх носія – персоналу, формуючи якісну структуру кадрового складу підприємств.

На відміну від специфіки реалізації інноваційного процесу у матеріально-речовій формі, інноваційно-спрямований професійний розвиток кадрів дозволяє дотримуватися принципів поступальності, безперервності, стратегічної орієнтації на довгострокову перспективу. Він потребує порівняно менших витрат та дозволяє здійснювати фінансові вкладення частинами упродовж тривалого періоду часу. Крім того, саме накопичення необхідного обсягу корисних знань дозволяє досягнути значного синергетичного ефекту від їх використання унаслідок обміну, розподілу, формування якісно нового типу знань на основі вивчення результатів практичного застосування вже існуючих.

Одним з важливих напрямів інтенсифікації системи інноваційно-орієнтованого професійного розвитку кадрів на виробництві, основні переваги від впровадження якого до цього часу не повною мірою усвідомлені значною частиною управлінського персоналу вітчизняних підприємств, є застосування технологій бенчмаркінгу.

Під час трансформації економіки внаслідок стрімкого зростання обсягів знань, якими повинна ефективно управляти кожна організація, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі, одним з вирішальних чинників досягнення високого рівня конкурентоспроможності на регіональному, національному та світовому ринках для вітчизняних підприємств є формування і впровадження сучасних підходів до управління професійним розвитком персоналу.

Саме тому вивчення, адаптація до власних особливостей та впровадження найбільш прогресивних досягнень у сфері управління розвитком кадрів, зокрема за рахунок бенчмаркінгу, є актуальними напрямками діяльності будь-якої організації, метою якої є підвищення конкурентоспроможності як стратегічна альтернатива розвитку.

Вагомий внесок у вивчення проблем бенчмаркінгу зробили такі зарубіжні дослідники, як Б. Герхарт, С. Грінгард, П. Райт, Д. Барн, Дж. Еванс, Д. Хатчіс та ін.

Метою даного дослідження є обґрунтування ролі бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку кадрів та впливу від застосування бенчмаркінгу на підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій стратегічній перспективі.

Бенчмаркінг (від англ. benchmark – „початок відліку”) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, успішніших, фірм. Бенчмаркінг знаходить застосування у всіх сферах діяльності підприємства – у логістиці, маркетингу, управлінні персоналом та ін.

За даними консалтингової компанії Bain&Co, в останні роки бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Причина подібної популярності легко зрозуміла – бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють провідні компанії, і добитися таких самих, а можливо, навіть вищих результатів.

Отже, бенчмаркінг являє собою інструмент виявлення такої діяльності, яку інші організації здійснюють більш ефективно, а також вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій.

Для більшості компаній бенчмаркінг не є новим, оскільки він здійснювався в рамках конкурентного аналізу. Однак бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж метод чи підхід конкурентного аналізу. В цілому, здійснення бенчмаркінгу на підприємстві передбачає послідовне виконання декількох основних етапів (рис. 1), результатом з яких є адаптація і застосування кращих практичних розробок, встановлення обґрунтованих завдань для компанії, впровадження отриманого досвіду.

Виокремлюють внутрішній та зовнішній види бенчмаркінгу.

Внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг, який здійснюють усередині організації, зіставляючи характеристики виробничих одиниць, схожих з аналогічними процесами.

Зовнішній бенчмаркінг – такий вид бенчмаркінгу, при якому проводять порівняння необхідних характеристик з іншими підприємствами. При цьому, у випадку, коли такими підприємствами є конкуренти, такий вид бенчмаркінгу називають конкурентним. А зовнішній бенчмаркінг, котрий проводиться організаціями, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі, називається асоціативним. У випадку, коли для порівняння обираються різні компанії, можливо з різних галузей, з метою ідентифікації кращої практики, то його називають диференційним.

За рівнем управління виокремлюють стратегічний, тактичний та оперативний види бенчмаркінгу. В еволюції розвитку теорії бенчмаркінгу можна виокремити такі три основні етапи: конкурентний (1972); диференційний (1982); стратегічний (1986); глобальний (1990).

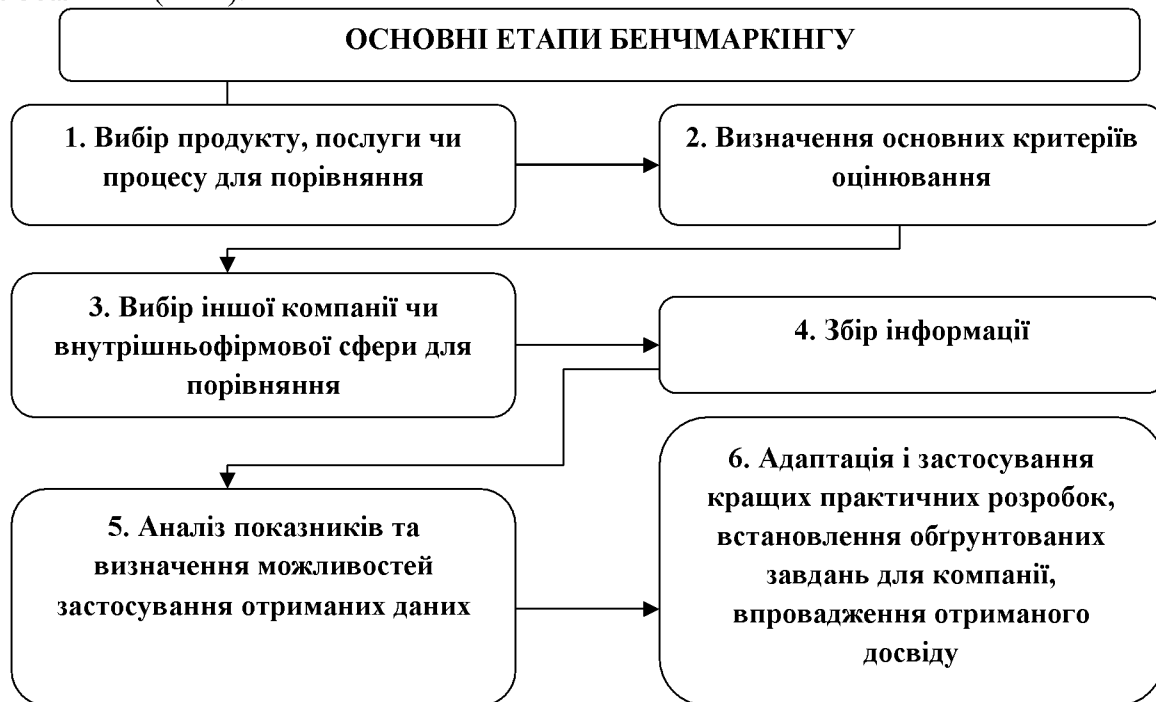


Рисунок 1 – Основні етапи бенчмаркінгу на підприємстві

Джерело: [7]

Поява конкурентного бенчмаркінгу була обумовлена необхідністю визначення свого конкурентоспроможного потенціалу (його сильних та слабких сторін), а також визначення напрямків його розвитку на основі аналізу найкращих досягнень своїх конкурентів.

Розвиток диференційного бенчмаркінгу обумовлювався тим, що багато фірм, які використовували моделі ділової досконалості для підвищення своєї конкурентоспроможності зрозуміли, що значно ефективніше використовувати для порівняння компанії-лідери з інших галузей.

Стратегічний бенчмаркінг представляв собою систематичний процес, який спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій та шляхів їх реалізації зовнішніх підприємств-партнерів.

Третє покоління – глобальний бенчмаркінг, розглядається як інструмент організації дослідження досвіду діяльності світових компаній-лідерів з метою вивчення, адаптації та впровадження їх кращої практики у роботу компаній, які їх досліджують, з урахуванням культурних та національних особливостей.

За глибиною змін, швидкістю трансформації організації та регулярністю таких трансформацій необхідно виокремлювати, на нашу думку, рефлексивний, системний та трансформаційний види бенчмаркінгу.

Рефлексивний тип бенчмаркінгу передусім притаманний був першим спробам впровадження конкурентного бенчмаркінгу. За цих умов відбувалося вивчення та адаптація, або просто рефлексивне копіювання досвіду конкурентів чи партнерів у процесі роботи.

Системний тип бенчмаркінгу виникає передусім з розвитком всеохоплюючого управління якістю. У зв'язку з цим, багато компаній починають вибірково аналізувати кращий досвід не лише своїх конкурентів, а і компаній з інших галузей. Це дозволило досягти того, що зміни у компаніях ставали більш системними і об'єктивно орієнтованими на кращі досягнення компаній-лідерів.

Трансформаційний тип бенчмаркінгу, на відміну від попереднього, є орієнтованим не лише на систематизацію, адаптацію (удосконалення) та впровадження кращого досвіду у практику власної компанії, а на проведення глибинних трансформаційних змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Поряд з цим, трансформаційний бенчмаркінг на відміну від інших, зокрема у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємства, відрізняється необхідністю проведення змін не лише у технічному або організаційному аспектах, а передусім трансформації знань працівників про стан певної проблеми, їх бачення і, як наслідок, ставлення до виконання своїх професійних обов'язків (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика рефлексивного, диференційного та трансформаційного видів бенчмаркінгу управління розвитком кадрового потенціалу

Види бенчмаркінгу	Цілі, завдання	Об'єкт	Дані	Інформація	Знання	Філософія (бачення), цінності	Ставлення	Зміни	Оцінка результатів
Рефлексивний	+	+	+	+	-	-	-	+/-	+/-
Системний	+	+	+	+	+/-	-	-	+/-	+/-
Трансформаційний	+	+	+	+	+	+	+	+	+

де: „+” – так; „+/-” – частково; „-” – ні

Зміни в управлінні розвитком кадрів повинні бути спрямовані, у першу чергу, на реалізацію політики мотивації висококваліфікованих працівників, яка у сучасних умовах відіграє вирішальну роль. Отже, важливе значення для забезпечення ефективності професійного розвитку кадрів в контексті формування менеджменту знань на підприємстві має створення умов, які б стимулювали працівників до активного обміну знаннями, більш повного використання наявних знань у практичній діяльності.

Оцінити ефективність процесу управління знаннями на мікрорівні можливо насамперед за результатами господарської діяльності підприємства, тобто в залежності від того корисного ефекту, який використання знань персоналу забезпечує для своєї організації. Тому виникає необхідність формування сучасної моделі капіталізації знань у результатах діяльності підприємства (рис. 2).

Будь-яке промислове підприємство є відкритою виробничою системою, яка забезпечує взаємодію між зовнішнім та внутрішнім середовищем організації. Зважаючи на це, як було відзначено, процеси активного обміну, трансферу та дифузії знань відбуваються як у межах підприємства, так і з зовнішнім оточенням. Обмін досвідом практичного використання знань відбувається за рахунок внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу у сфері знань. Увесь обсяг наявних на підприємстві знань формує його

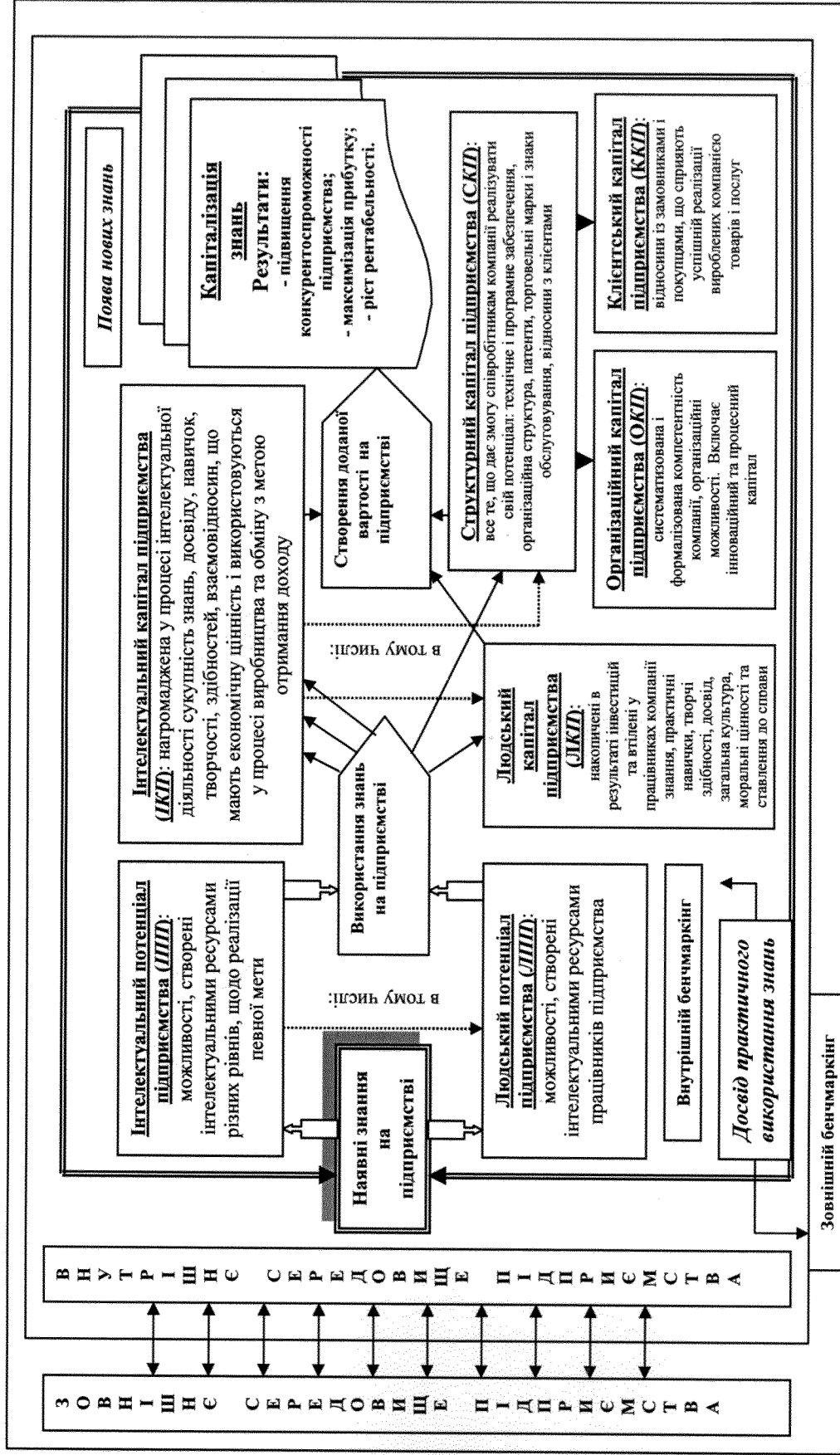


Рисунок 2 – Модель капіталізації знань у результатах діяльності підприємства з використанням внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу  
Джерело: розроблено автором

інтелектуальний потенціал, тобто ті можливості, які створені інтелектуальними ресурсами різних рівнів, щодо реалізації визначеної мети діяльності.

Ефективне використання моделі трансформаційного бенчмаркінгу можливе у повній мірі лише за умов його інтеграції з системою стратегічного управління підприємством і формуванням системи стратегічного бенчмаркінгу на підприємстві. Так, наприклад вивчення практики професійної підготовки та підвищення кваліфікації робочої сили на підприємстві вимагає також розгляду того якої стратегії дотримується компанія у наймі персоналу (чи то переважна орієнтація на зовнішній ринок праці і пошук кваліфікованих фахівців на ньому, чи надання переваги внутрішньому ринку праці підприємства і відповідно забезпечення постійної професійної підготовки кадрів для власних потреб підприємства).

Таким чином, бенчмаркінг на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях має, в умовах зростання темпів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища фірм, передбачати не лише порівняльний аналіз з іншими підприємствами, або підрозділами всередині фірми, а і забезпечувати ефективне використання даних результатів та стати потужним інструментом стратегічного розвитку підприємства. У зв'язку з цим, інтеграція саме моделі трансформаційного бенчмаркінгу з системою стратегічного управління підприємством здатна забезпечити ефективне динамічне стратегічне управління ним.

Поряд з цим, застосування даної моделі бенчмаркінгу дозволить удосконалити і сам процес стратегічного управління. Так, на відміну від традиційної моделі стратегічного управління, яке орієнтоване на досягнення стратегії підприємства, сучасна, трансформаційна модель має бути орієнтована на формування стратегічних альтернатив підприємства, що забезпечуватиме його стратегічну гнучкість і оперативність у реагуванні на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Особливе значення за умов використання трансформаційної моделі бенчмаркінгу має процес управління розвитком кадрів, які є основним агентом організаційних трансформацій. У зв'язку з цим, процес організаційного бенчмаркінгового процесу є інтегрованим у процес кадрового бенчмаркінгу та, зокрема, у процес розвитку людських ресурсів. Відмінною рисою трансформаційної моделі стратегічного бенчмаркінгу управління розвитком кадрів є те, що за його допомогою має бути забезпечено створення кадрового потенціалу з такими якісними та кількісними характеристиками, які б дозволяли як реалізувати існуючі стратегічні можливості, так і запобігти негативній дії реальних та гіпотетичних загроз. Тобто стан кадрового потенціалу, за цих умов, має не лише забезпечувати реалізацію стратегії підприємства, а і мати "запас міцності" з метою діяти в умовах виникнення додаткових або неочікуваних як загроз, так і можливостей.

На стратегічному рівні, у відповідності до етапів трансформаційного бенчмаркінгу, цілі та завдання мають бути сфокусовані на формуванні, підтриманні або розвитку високоякісного кадрового потенціалу, який би був здатний забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. До об'єктів бенчмаркінгу на стратегічному рівні можуть належати бачення, місія, стратегічні цілі, стратегічні можливості та загрози підприємства тощо. При цьому, отримана інформація має аналізуватися не лише у контексті її використання суто у практичній діяльності підприємства. На основі отриманої інформації мають визначатися принципові закономірності у розвитку кадрів та сучасні підходи до стратегічного управління даним процесом як на власному, так і на інших підприємствах. Саме така інформація становить досить цінні знання, які сприятимуть формуванню у керівництва у майбутньому адекватного ставлення до питання розвитку кадрового потенціалу та сприятиме прийняттю більш ефективних управлінських рішень [1].

На тактичному рівні цілі та завдання бенчмаркінгу мають бути спрямовані на забезпечення ефективної організації процесу управління розвитком кадрів на підприємстві. Об'єктами бенчмаркінгу на даному рівні можуть бути кадрова політика, система професійного навчання та підвищення кваліфікації, система оцінювання та матеріального стимулювання тощо.

На оперативному рівні мають досліджуватися рівень організації процесів та о. Об'єктами бенчмаркінгу мають бути процедури, правила, посадові інструкції тощо. Так, уваги можуть потребувати процедура ідентифікації потреб у навчанні працівників підрозділів, процес організації та проведення навчання, а також оцінки його ефективності. Важливим аспектом також є аналіз ролі, обов'язків та відповідальності кадрових служб і лінійних керівників підрозділів у даному процесі.

Таким чином, невід'ємною умовою ефективного управління розвитком кадрового потенціалу у системі менеджменту якості підприємства є використання бенчмаркінгу, який має забезпечити постійний моніторинг сучасних тенденцій в управлінні розвитком кадрів та впровадження кращої адекватної практики на підприємстві. При цьому, необхідно організувати бенчмаркінгову діяльність таким чином, щоб забезпечувати не лише збір інформації щодо управління розвитком кадрового потенціалу, а й забезпечувати її ефективне використання з метою реалізації необхідних трансформацій на підприємстві та підвищення його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, саме використання трансформаційної моделі стратегічного бенчмаркінгу управління розвитком кадрового потенціалу надасть можливість, з одного боку, проводити порівняння на як на стратегічному, так і на оперативному рівнях, забезпечуючи стратегічну спрямованість та узгодженість всіх трансформацій, а з іншого - модель трансформаційного бенчмаркінгу дозволить досягнути ефективного управління змінами не лише на рівні різноманітних формальних стандартів підприємства, кадрової політики, організації процесів, операцій тощо, а й ефективно впливати на формування адекватних цінностей, соціально-психологічного клімату та ставлення персоналу підприємства до своїх обов'язків від чого у кінцевому рахунку і залежить реалізація намічених трансформацій.

## Список літератури

1. James R. Evans, "What Should Higher Education Be Teaching About Quality ?" Quality Progress, August 1996, pp. 84.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – №4. – С. 4–9.
4. Левченко О.М. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку. / О.М. Левченко. Монографія – Кіровоград: КОД, 2009. – 375 с.
5. Ніколайчук М.В. Проблема капіталізації наукових знань / М.В. Ніколайчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nikolaychuk.at.ua/news/2009-11-24-45>.
6. Ушенко Н.В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення: Монографія / Н.В. Ушенко. – Донецьк: ТОВ „Юго-Восток, Лтд”, 2008. – 288 с.
7. Фуколова Ю. Бенчмаркінг // Фуколова Ю., Шелухин И., Белов А. // «Секрет фірми», №1, 23 сентября – 6 октября 2002 г.