

УДК 33

**Чуланова Оксана Леонидовна**

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»  
Россия, Сургут  
Доцент кафедры управления персоналом  
Кандидат педагогических наук  
E-mail: chol9207@mail.ru

**Алиева Зарима Курбангаджиевна**

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»  
Россия, Сургут Студентка  
E-mail: zama\_rursishka05@mail.ru

## **Бенчмаркетинг как технология совершенствования обучения персонала организации**

**Аннотация.** Обучение является одной из наиболее важных составляющих в управлении персоналом организации. Это связано с тем, что именно знания, умения и навыки сотрудников играют ключевую роль в деятельности всей компании, влияют на ее успех. В статье предлагается методика внедрения бенчмаркетинга функции обучения персонала в организации, состоящая из трех этапов. Бенчмаркетинг может помочь устранить различные проблемы организации и повысить ее эффективность, так как конечной целью бенчмаркетинга является преобразование собственной деятельности на основе перенятого опыта.

**Ключевые слова:** обучение персонала; эффективность обучения персонала; бенчмаркетинг; цель бенчмаркетинга; технология; история; зарубежный и отечественный опыт; методика.

На современном этапе развития рынка труда в России к качеству рабочей силы предъявляются достаточно высокие требования. Научно-технический прогресс, смена технологий производства, изменение ассортимента продукции почти каждого предприятия, рост конкурентоспособности, сдвиги в политических и экономических связях государств – это не полный список причин, которые обуславливают потребность в подготовке, повышении квалификации и переподготовке кадров [10].

В зарубежной и отечественной литературе существует множество подходов к определению понятия обучение персонала организации. Одни ученые рассматривают обучение персонала как процесс подготовки кадров к общественной и трудовой деятельности, другие – как процесс освоения знаний, умений, навыков и способов общения под руководством преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Считается, что первое определение более точно характеризует категорию «обучение персонала» в рамках управления персоналом, а второе определение раскрывает суть предмета обучения.

Предмет обучения персонала – это то, на что непосредственно направлен обучающий процесс. Предмет корпоративного обучения многообразен. Так, обучение персонала в организации может быть направлено, во-первых, на знания, как теоретические, так и практические; во-вторых, на умения, то есть определенные способности персонала; в-третьих, на навыки обучающихся и, в-четвертых, на способы общения или поведения работников. Предмет обучения должен быть определен с самого первого этапа, то есть при планировании обучения персонала. Лишь после того, как определен предмет обучения персонала, следует определить и цель проводимого обучения [11,12,13].

Дейнека А.В. – автор учебного пособия «Современные тенденции в управлении персоналом» отмечает, что при определении цели обучения следует помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний. [1, с.73]

Цели обучения, которые ставит перед собой организация (руководитель) и цели обучаемого сотрудника имеют отличия. Среди основных целей обучения персонала, которые ставит организация первостепенными можно назвать следующие: повышение производительности и качества трудовой деятельности работников предприятия; повышение уровня трудовой мотивации работников предприятия; повышение уровня конкурентоспособности производимых товаров/ услуг; сохранение и максимально эффективное использование ресурсов организации. [3, с.91]

Цели обучения с точки зрения сотрудника: получение профессиональных знаний, в том числе и вне сферы профессиональной деятельности; повышение уровня преданности и идентификации работников с организацией; создание возможностей для профессионального роста и условий для самореализации; формирование и укрепление корпоративной культуры организации; подготовка к ротационному замещению.

Успешное достижение целей обучения возможно лишь при соблюдении ряда принципов, важность которых подтверждена на практике. Первостепенные принципы обучения [5, с.62]:

1. **Формулирование задач обучения.** Важно сформулировать задачи четко, однозначно, кратко и таким образом, чтобы они были понятны тем, кому предстоит обучение. Следовательно, обучающихся работников нужно ознакомить с задачами обучения для повышения эффективности обучения. Так же четкое формулирование задач поможет при определении эффективности дополнительного обучения.

2. Обратная связь. Это очень важный принцип обучения персонала, так как для оценки эффективности проведенного обучения работник должен предоставить информацию о том, в какой степени проведенное обучение пригодилось ему в трудовой деятельности, так же о своих успехах и о том, какие из полученных навыков он применил. Обратная связь должна быть своевременной, полной и регулярной. Осуществление данного принципа мотивирует работников к последующему обучению, возможно и самостоятельному.

3. Практика. Этот принцип означает применение новых знаний и навыков на практике. Таким образом, лучше закрепляются и запоминаются результаты проведенного обучения. Так же происходит проверка усвоенного материала.

4. Мотивация. Обучение должно мотивировать к трудовой деятельности, к повышению производительности, к карьерному росту и дальнейшему получению знаний и навыков. Работнику должны быть интересны конечные результаты его обучения. На мотивацию могут оказывать влияние следующие факторы: потребность в знаниях и умениях в условиях реальной работы; статус преподавателя или опыт наставника; условия, в которых проходит обучение.

5. Учет индивидуальных характеристик обучающихся работников. В ходе подготовки и выбора учебной программы необходимо учитывать не только цели предприятия в области подготовки кадров, но и индивидуальные характеристики обучающихся:

- общий уровень образования;
- стремление к обучению;
- способность к обучению;
- наличие профессионального опыта, знаний и навыков;
- личные и деловые качества работника.

Все вышеперечисленные принципы важны при оценке эффективности проведенного обучения. Проанализировать итоги обучения можно при помощи экспертных оценок всех принципов. Среднее арифметическое всех оценок каждого эксперта покажет, насколько эффективно прошло обучение персонала в организации.

Дейнека А.В. отмечает, что в последнее время затраты на обучение персонала рассматривают как капиталовложения в человеческие ресурсы. [1, с. 47] Данные вложения в обучение персонала приносят следующие результаты: повышение результативности труда работников, получение дополнительной прибыли, уменьшение текучести персонала, повышение удовлетворенности сотрудников. Капиталовложения в обучение персонала являются затратами при расчете экономической эффективности обучения.

Экономическая эффективность обучения персонала учитывает общую сумму и структуру затрат, а также результаты реализации программы обучения в денежном выражении. [2]

Обучение персонала будет эффективно если результаты от его проведения превышают затраты на реализацию конкретной программы обучения.

Еще одним способом оценки эффективности обучения может стать сравнение данной функции с тем как она реализуется в другой организации. Данный процесс сравнения имеет научное название – бенчмаркетинг.

Существуют различные подходы к определению категории «бенчмаркетинг». Рассмотрим некоторые из них. Экономический словарь «Консалтинг» дает следующее определение: бенчмаркетинг – процесс поиска, анализа и внедрения в деятельность фирмы технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов. [6, с.274] Словарь

бизнес-терминов определяет бенчмаркетинг как механизм сравнительного аудита процессов одной компании с процессами других, более успешных, компаний. [7, с.385] А в маркетинговой энциклопедии бенчмаркетинг определяется как технологию поиска и сопоставительного анализа, а вследствие и заимствования лучшего опыта лучших фирм. [8, с.366]

История бенчмаркетинга началась так давно, что трудно определить точную дату. Бенчмаркетингом можно назвать деятельность Петра I в Голландии или Фредерика Тейлора при исследовании трудовых операций. Но как наука бенчмаркетинг зародился в 50-х годах, когда японские и американские компании начали обмен опытом. [4, с.73]

Действенность бенчмаркетинга заключается в том, что без больших затрат можно подвести свою организацию на высший уровень или привести в соответствие с общими мировыми стандартами. Данная технология учит, что и как лучше изменить в деятельности организации для стандартизации ее характеристик под условия мирового рынка.

Таким образом, конечной целью бенчмаркетинга является преобразование собственной деятельности на основе перенятого опыта.

Первой компанией, которая официально объявила об осуществлении проекта бенчмаркетинга, является «Ксерокс». В 1979 году проект Ксерокса «Бенчмаркетинг конкурентоспособности» был запущен, суть его заключалась в анализе качества и затрат продукции. Проект имел огромный успех и «Ксерокс» занял лидирующую позицию на рынке офисной техники. [4, с.89]

Примеру Ксерокса последовали многие компании США: «ZM», «HP», «Dupont», «Motorola». С тех пор бенчмаркетинг занимает лидирующие позиции среди направлений консалтинга.

Считается, что в России бенчмаркетинг появился значительно позже. Хотя в действительности первые отечественные опыты бенчмаркетинга были еще давно, просто в то время в России не был известен термин «бенчмаркетинг». Еще в 90-х такие компании как «Газпром», «Юкос», «Лукойл» отправляли своих работников за рубеж для знакомства с новыми технологиями в своей отрасли. На сегодняшний день известны случаи, когда зарубежные компании посещают Россию, чтобы перенять отечественный опыт.

Бенчмаркетинг близок к понятиям маркетинговая разведка и маркетинговое исследование, но имеет существенные отличия от них. Так, маркетинговая разведка предполагает поиск и сбор конфиденциальной информации, в то время как для осуществления бенчмаркетинга данная информация совсем не обязательна. А маркетинговое исследование отличается от бенчмаркетинга тем, что по его итогам не внедряются ни какие изменения, то есть конечная цель маркетингового исследования – анализ и отчет.

Научный словарь «Консалтинг» перечисляет объекты, на которые может быть направлен проект бенчмаркетинга. Объектами бенчмаркетинга могут быть: продукция, затраты, бизнес-процесс, стратегия или вся компания в целом.

В зависимости от выбранного объекта бенчмаркетинга в итоге возможно совершенствование отдельного элемента компании или всей ее деятельности.

Так, рассмотрим подробнее каким образом можно осуществить бенчмаркетинг одной из функций управления персоналом. Для этого предложим методику реализации проекта бенчмаркетинга обучения персонала.

<p><b>1 ЭТАП. Планирование проекта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить цель. Подобрать команду для проекта. Найти партнерскую организацию. Установить согласованные правила проведения бенчмаркетинга.</li> </ul>
<p><b>2 ЭТАП. Сбор информации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полевые исследования. Выезд специалистов. Интервью. Представить собранную информацию. Анализ первичной информации. Сбор недостающей информации</li> </ul>
<p><b>3 ЭТАП. Использование полученных знаний</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение об изменении функции. Составление плана изменений</li> </ul>

*Рисунок 1. Этапы реализации процесса бенчмаркетинга*

1 Этап. Принятие решения об осуществлении проекта бенчмаркетинга.

Цель проекта бенчмаркетинга функции обучения персонала: совершенствование процесса обучения персонала в компании.

В проектную команду по проведению бенчмаркетинга войдут:

1. Ответственный за планирование проекта;
2. Ответственный за сбор информации;
3. Ответственный за обмен информацией с партнерской организацией;
4. Ответственный за реализацию принятых по результатам задач.

Конечно, приведенный список ответственных может быть преобразован, но считается не эффективным его сокращать, так как в этом случае на одного человека будет возложено много задач. Как известно, эффективная численность проектных команд варьируется от 4 до 7 человек.

В качестве партнерской организации лучше выбрать компанию, функционирующую в смежной отрасли и со схожим международным уровнем. Важно выбрать компанию, действующую и на одной территории с вашей организацией. Этот критерий важен потому, что данный проект бенчмаркетинг связан именно с персоналом компаний, а значит должна предполагаться схожесть рынка труда.

Так же в этот этап входит проведение встреч с выбранной компанией для знакомства и установления контакта. Последующие встречи должны быть направлены на установление правил проведения проекта. Важным на первом этапе является также подписание соглашения о проведении бенчмаркетинга.

2 Этап. На данном этапе предполагается сбор информации. Во-первых, нужно собрать информацию о сравниваемой компании, во-вторых, - информацию о реализации функции обучения персоналом.

Первым методом сбора информации в бенчмаркетинге является использование социальных медиа, например, веб-сайтов для налаживания профессиональных контактов[14]. Это надежный источник информации для проведения бенчмаркетинга. Этот способ позволяет снизить затраты на выезд специалистов и дорогостоящие первичные исследования, а при относительно незначительных усилиях позволяет открыть для себя большой объем ценной информации.

Успешный бенчмаркетинг часто требует проведения большого числа интервью и полевых исследований. Данная работа проводится достаточно открыто, путем посещения соответствующих объектов и добровольного обмена информацией. Естественно, при этом важно обеспечить соблюдение информационной безопасности. Компании, участвующие в бенчмаркетинге, указывают, какой именно информацией они готовы поделиться и подписывают соответствующие обязательства о неразглашении, чтобы не допустить дальнейшего распространения этих сведений.

Следует ознакомиться с различными отчетами сравниваемой компании, которые так же можно найти на их веб-сайте. Важно проанализировать организационно-экономические показатели, и выявить какие тенденции прослеживаются среди них. К таким показателям можно отнести коэффициенты движения персонала, результаты деятельности в виде выработки на одного рабочего или чистую прибыль компании. Для оценки итогов обучения персонала можно узнать информацию об уровне травматизма, абсентеизма работников. Обязательным является сравнительный анализ затрат на проведение определенных программ обучения в компаниях.

3 этап. По результатам бенчмаркетинга должно быть принято решение будет ли, проводится внедрение приобретенного опыта или нет. Чаще всего компании находят то, что было бы полезно перенять у своих коллег или конкурентов.

В бенчмаркетинге функции обучения персонала, возможно перенят сам процесс осуществления обучения, изменить, сократить например, программы обучения или оптимизировать затраты на основе уже примененного опыта.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дейнека А.В.; Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / 2009. – 198 с.
2. Журнал «Кадровое дело» № 2, 2010 Тема: Эффективность персонала компании; Статья «Как и зачем обучают персонал».
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / Государственный Университет Управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 437с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: прогресс, 2007. - 385 с.
5. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б./ 2011. – 274 с.
6. Словарь «Консалтинг». Раздел Маркетинг услуг. – М.: Прогресс, 2011. – 752 с.
7. Словарь бизнес-терминов. 2010. – 917 с.
8. Большой толковый словарь – Маркетинговая энциклопедия. 2009. – 635 с.
9. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С., Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху., СПб, «Питер», 2009. – 288 с.
10. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании // Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. - М.: ООО «М-Студио», 2012. - С.559-568.
11. Chulanova, O.L. Corporate development and training of management personnel on the basis of competence-based approach // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach: international collection of scientific articles. - Vol. 6. – FL, USA: L&L Publishing, 2012. - С.126-132.
12. Чуланова, О.Л. Формирование системы непрерывного профессионального образования в инновационной организации на основе компетентностного подхода // Проблемы экономики. Организации и управления в России и мире: материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). - Прага, Чешская республика: Изд-во WORD PRESS s r.o., 2013. - С.530-537.
13. Чуланова, О.Л. Использование аудита компетенций при оценке эффективности управления персоналом организации // Трансформация экономических систем в условиях глобализации: сб. научн. тр. - Сургут.гос.ун-т ХМАО-Югры. - Сургут: Изд-во «Винчера», 2013. – С.123-129.
14. Чуланова, О.Л. Качественный сайт как элемент формирования положительного имиджа ООО авиакомпания «ЮТэйр» // Имиджелогия – 2008: Имидж как инструмент привлекательности конкурентоспособности: материалы Шестого Международного симпозиума по имиджелогии. - М.:РИЦ АИМ, 2008. - С.192-197.

**Oksana Chulanova**

Surgut State University, HMAO-Yugra

Surgut, Russia

E-mail: chol9207@mail.ru

**Zarima Alieva**

Surgut State University, HMAO-Yugra

Surgut, Russia

E-mail: zama\_rursishka05@mail.ru

## **Benchmarking as a perfecting technology teaching staff of the organization**

**Abstract.** Learning is one of the most important components in the management of the organization's personnel. This is due to the fact that it is the knowledge and skills of employees play a key role in the activities of the entire company, affect its success. The paper proposes the introduction of benchmarking methodology training functions in the organization, which consists of three stages. Benchmarking can help eliminate the various problems of the organization and improve its efficiency, since the ultimate goal of benchmarking is to transform their own activities on the basis of experience.

**Keywords:** learning of personnel; effectiveness of training; benchmarking; the purpose of benchmarking ; technology; history; foreign and domestic experience; technique.



## REFERENCES

1. Dejneka A.V.; Zhukov BM Current trends in human resource management [electronic resource]: a tutorial / 2009. - 198 p.
2. Magazine "Staffing business» № 2, 2010 Subject: The effectiveness of the company's personnel; The article "How and why to train staff."
3. Kibanov AY Basics of Personnel Management: Textbook / State University of Management. - 2-e ed., Rev. and add. - M.: INFRA-M, 2014. - 437s.
4. F. Kotler Principles of Marketing: Per. from English. - M.: Progress, 2007. - 385 p.
5. Petrova YA 10 staff evaluation criteria [electronic resource] / Petrova YA, Spiridonov EB / 2011. - 274 p.
6. Dictionary "Consulting". Section Marketing services. - M.: Progress, 2011. - 752 p.
7. Dictionary of Business Terms. 2010. - 917 p.
8. Big Dictionary - Marketinovaya encyclopedia. 2009. - 635 p.
9. Harrington HJ., J. Harrington. S., Benchmarking at its best! 20 Steps to Success., St. Petersburg, "Peter", 2009. - 288 p.
10. Chulanova, OL Competence approach as a factor in improving the quality of working life and the competitiveness of companies elektroenergeticheskoy // The quality and standard of living of the population in modern Russia: status, trends and prospects: proceedings of the International Scientific and Practical Conference. - M.: LLC "M-Studio", 2012. - S.559-568.
11. Chulanova, O.L. Corporate development and training of management personnel on the basis of competence-based approach // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basiss and innovative approach: international collection of scientific articles. - Vol. 6. - FL, USA: L & L Publishing, 2012. - S.126-132.
12. Chulanova, OL Formation of a system of continuing professional education in innovative organization based competency approach // Problems of Economics. Organization and management in Russia and the world: Proceedings of the International scientific and practical conference (December 28, 2012). - Prague, Czech Republic: Izd WORD PRESS s ro, 2013. - S.530-537.
13. Chulanova, OL The use of audit competencies in assessing the effectiveness of personnel management // Transformation of economic systems in the context of globalization: Sat. Scien. tr. - Surgut.gos.un-t Khanty-Ugra. - Surgut: Publishing house "Vinchera", 2013. - S.123-129.
14. Chulanova, OL Quality site as part of creating a positive image of the company "UTair" // Imagology - 2008: The image of attractiveness as an instrument of competitiveness: Proceedings of the Sixth International Symposium on imageology. - M.: RIC AIM, 2008. - S.192-197.