

## БЕНЧМАРКИНГ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

### *BENCHMARKING IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES*

---

Мариана Ушева

Mariana Usheva

**Abstract:** *The article discusses the possibilities of hr-marketing as a tool to enhance the competitiveness of human resources of the company in a dynamic business environment, are highlighted and analyzed the levels of HR-benchmarking depending solve problems.*

**Key words:** *HR-benchmarking, human resources, management, competitiveness*

Съвременната бизнес среда все повече е зависима от привличането, задържането и повишаването на ефективността на използването на най-специфичния фирмен ресурс - квалифицирания персонал. При това практиката ясно показва, че конкурентоспособността на човешките ресурси е динамична и бързо променяща се, тъй като се влияе от множество фактори. Постоянните промени в законодателството, условията на пазара, силната конкуренция, бързо нарастващите изисквания на клиентите оказват голямо влияние върху професионалните предпочитания, търсенето и работата с човешките ресурси.

В този смисъл може да се говори за *жизнен цикъл на конкурентността на човешките ресурси*, който обхваща редица етапи: професионално ориентиране, развитие, активиране, стабилизиране и „угасване“ на конкурентното предимство (Фиг. 1).

*Фиг. 1. Жизнен цикъл на конкурентността на човешките ресурси*



Качествените промени в конкурентоспособността на човешките ресурси, влияещи върху ефективността и производителността на труда, първоначално показват положителна тенденция - кривата на

конкурентоспособността нараства рязко нагоре - служители натрупват знания, подобряват уменията си в професията, мотивирани са за успех и личностно развитие. След това, със стабилизирането на конкурентните предимства, кривата става хоризонтална - конкурентните предимства завършват жизнения си цикъл, служителите губят преимуществата си, а организацията трябва или да се примири с посредствени резултати, или да създаде условия за развитието на други (потенциални) конкурентни предимства у служителите си, или да ги подтикне към началото на нова кариера в друга организация.

Продължителността на жизнения цикъл на конкурентоспособността на човешките ресурси и отделните му етапи варира в различните организации от няколко месеца до няколко години. В условията на нарастваща конкуренция на пазара на труда става все по-актуална задачата за *удължаването на жизнения цикъл на конкурентоспособността на човешките ресурси*. За ефективното решаване на тази задача има **четири възможни стратегии** (Табл. 1).

*Табл. 1. Стратегии за удължаване на жизнения цикъл на конкурентоспособността на човешките ресурси*

Стратегическата ориентация на пазара на труда	Конкурентни предимства на човешките ресурси	
	Налични	Нови (потенциални)
<b>Вътрешно-организационен</b>	Стабилизация на производителността на труда <b>(жизнен цикъл А)</b>	Диверсификация по конкурентни предимства <b>(жизнен цикъл В)</b>
<b>Регионален</b>	Диверсификация по работодатели <b>(жизнен цикъл С)</b>	Пълна диверсификация по конкурентни предимства <b>(жизнен цикъл D)</b>

Стратегията за стабилизиране на производителността на труда е свързана с удължаване на жизнения цикъл на конкурентоспособността на човешките ресурси (А) чрез универсализация на труда в една

функционална област (производство, маркетинг, продажби, финанси и др.). Универсалността на работната сила, нейната гъвкавост, многостранност, адаптивност към променящите се условия на функционалната дейност се постига в една или друга степен в резултат на промени в работата: разширяването на труда, обогатяване на съдържанието на работата, кариерно израстване и свързаните с тези процеси многобройни и различни форми на професионално обучение, преквалификация и повишаване на квалификацията.

*Удълженият жизнен цикъл (А)* има за цел:

- да се запазят съществуващите конкурентни предимства в една функционална област чрез непрекъснато натрупване на професионална компетентност на служителите;
- да се постигне съответствие между съдържанието и сложността на работата и способностите и мотивите за труд на работника или служителя;
- да се осигури по-голямо разнообразие в работата, да се засилят нейните творчески аспекти;
- да се увеличи удовлетворението от труда и лоялността на персонала към организацията.

Трябва да се отбележи обаче, че универсализацията на труда в една функционална област до известна степен потиска и обезсърчава персонала, което води до това, че служителят се чувства комфортно в пределите на известните компетенции и автоматично действа на база алгоритъма *command-and-control* от година на година, без да проявява никаква активност.

Стратегията на диверсификация по конкурентните предимства е фокусирана върху *удължаването на жизнения цикъл на конкурентоспособността (В)* чрез увеличаване на корпоративната стойност на човешките ресурси. Удължаването на жизнения цикъл (В) означава извършване съзнателни социално-икономически промени, които да повишат конкурентоспособността на организацията на труда чрез натрупване и разкриване на нови конкурентни предимства за работниците, позволяващи да се максимизира техния принос в организационното развитие.

Тази стратегия е актуална, тъй като конкурентните предимства, които има персонала, и това как организацията ги максимизира и се разпорежда с тях, в предходните етапи на развитие на бизнеса не са

имали толкова съществено значение за постигане на конкурентоспособността на бизнеса. Конкурентният трудов потенциал се разглежда като един от основните фактори за организационния успех, а разходите за неговото формиране и развитие могат да се разглеждат като инвестициите в човешкия капитал, и в този смисъл – в успеха на организацията. Не е случайно, че в почти всички рейтинги на най-успешните работодатели се отбелязва като най-важен признак за една добра компания наличието на програми за развитие на персонала. В същото време, в повечето от днешните организации служителите достигат до своя "таван", тоест, до такава длъжностна позиция, след която организацията не е в състояние да предложи на работника или служителя място, съответстващо на постигнатото от него равнище на конкурентоспособност. Това води до ситуация, в която персонала, не виждайки перспективи за растеж в организацията намалява или дори спира своята активност: повишаването на ефективността и производителността на труда се забавя или пада драстично, губят се конкурентни предимства, повишава се риска служителите да се превърнат в пасивни изпълнители, за които единственият мотив в работата е защитата на собствения статут и доходи. Подобна нагласа не само, че вреди на кадрите, но и възпрепятства развитието на организацията.

При тези условия нараства актуалността на стратегията за диверсификация по работодатели, която включва *удължаване на жизнения цикъл на конкурентоспособността (С) чрез разширяване на „географията на работодателите“*. Тази стратегия стимулира работодателите да създават условия за достатъчно честа смяна на персонала (обикновено с установен конкурентен трудов потенциал, но не желаещи и/или не можещи да подобрят ефективността на своята работа), или чрез длъжностна позиция - преместване от една организация в друга, или на равнището на организацията, като същевременно се запазва длъжностната позиция.

Удълженият жизнен цикъл (С) способства за разширяването на възможностите:

- за по-доброто удовлетворяване на потребителското търсене на конкурентен трудов потенциал от страна на другите работодатели, а оттам и скок в производителността на труда;
- служителите получават допълнителни ползи за сметка на въвеждане на нов сегмент от потребители (работодатели).

В днешните условия, когато бизнесът все повече се базира на идеи и брандове, съвременните корпорации се интересуват от лидери, не само способни да изработят стратегия, но и самите те да се превърнат в носители на фирмената стратегия. Именно съдържателната част от дейността и способността за вземане на решения, а не наименованието на заеманата длъжност се проявява като условие за конкурентоспособността на човешките ресурси на пазара на труда. Ето защо, специалистите все повече се интересуват от изучаването и овладяването на различни умения, компетенции, допълващи и повишаващи тяхната потребителска привлекателност на пазара на труда. Те се стремят да работят в организации, където се цени резултатът за бърз растеж. Не е случайно, че днес все повече и повече служители се наемат за конкретни проекти (а не за постоянна работа), така че да допринасят за реалното повишаване на конкурентоспособността на организацията на пазара. Когато работата по проекта завърши най-често на служителя му се осигурява време от няколко месеца за внедряването на новия проект, в противен случай той трябва да напусне организацията. При тези условия нараства важността на стратегията за *удължаване на жизнения цикъл на конкурентоспособността като пълна диверсификация по конкурентните предимства (D)*. Тази стратегия за удължаване на жизнения цикъл е свързана с увеличаването на пазарната стойност на човешките ресурси, т.е. с активното инвестиране в развитието на техните нови, потенциални конкурентни предимства и достъп до нови сегменти на работодателите.

Традиционните и удължени криви на жизнения цикъл на конкурентоспособността описват общия принцип за повишаване на конкурентоспособността на човешките ресурси, и са съвсем логични. Както показва практиката, не е възможна ситуацията при 100% от работещите равнището на конкурентоспособността да нараства, постепенно достигайки максимума и след това да пада надолу, постепенно замирайки. При 55-60% днес се наблюдават "деформирани" жизнени цикли на конкурентоспособност, различни от традиционната представа за последователност на отделните етапи на проявление. Ето защо все по-често се говори за *бенчмаркинг в управлението на човешките ресурси*, в смисъл на сравняване на показателите и конкретната ситуация на персонала със средностатистическите показатели, тенденции и добри практики, които съществуват в други

организации. Управлението на конкурентоспособността на персонала въз основа на проучване и прилагане на високо ефективни системи за управлението на човешките ресурси и творческия опит на различни организации и представлява **HR-бенчмаркинг**.

Доскоро понятието "HR-бенчмаркинг" отсъстваше от българската управленска лексика. Въпреки това, хипотезите на теорията и практиката за развитието на конкурентен трудов потенциал въз основа на проучването на напреднал производствен опит не са нови. Те са по-скоро наследство от предишния обществен строй. Днес се разширяват маркетинговите възможности на организациите за постигането на синергичен ефект в управлението на конкурентоспособността на наетия персонал (Табл. 2). HR-бенчмаркингът става изходна и съществена база за оценка и обосновка на плановете за усъвършенстване и повишаване на конкурентоспособността на персонала в много успешни компании всяка от които се стреми да бъде по-добра от другите участници на пазара по отделни или всички показатели, и да запази получените предимства за максимално дълго време (Табл. 3а и 3б).

Множество изследователи разглеждат *реинженеринга* като първо ниво на HR-бенчмаркинга. Реинженерингът на труда (или бенчмаркинга на трудовите бизнес процеси) получава нов тласък за развитие в началото на 90-те години на миналия век.

Той е насочен към търсенето на резерви за намаляване на разходите за труд и материали въз основа на избора на ефективни и икономични начини за осъществяване на трудовите функции с цел повишаване ефективността на работата и постигане на най-високите производствени резултати. В качеството на обект на реинженеринга са трудовия процес (предмет на труда, средства на труда, технология, самият труд) и на неговите основни елементи. Комплексното усъвършенстване на съвременните трудови бизнес процеси позволява да се намалят времевите и финансовите разходи.

Табл. 2. Равнища на развитие на HR-бенчмаркингa

Времеви рамки на ефекта	Равнища на стратегическата ориентация	
	Ниско	Високо
Дълговременни	<b>Равнище 2</b> Маркетинг на персонала	<b>Равнище 4</b> Стратегически HR-бенчмаркинг
Кратковременни	<b>Равнище 1</b> Реинженеринг на труда	<b>Равнище 3</b> Бенчмаркинг на HR-технологиите

Табл. 3а. Сравнителен анализ на различните равнища на развитието на HR-бенчмаркингa – стари форми

Структурни елементи на HR - бенчмаркингa	Стари форми
Реинженеринг на труда	Маркетинг на персонала
1. Цел	Икономия на разходите на живия труд на единица полезен ефект.
2. Предмет	Методи на труда, отношение към труда.
3. Обект на изучаване	Отраслови, вътрешни, професионални пазари на труда.
4. Мерки	Идентифициране и разпространение на постиженията на водещите производства сред работещите в отрасъла.
5. Основни ограничения	Възможностите на работника/служителя.
6. Степен на обосновааност на вземането на решения	Удовлетворителна
7. Основни източници на информация	Работодателите

Табл. 36. Сравнителен анализ на различните равнища на развитието на HR-бенчмаркинга – съвременни форми

Структурни елементи на HR-бенчмаркинга	Съвременни форми на HR-бенчмаркинга			
Реинженеринг на труда	Общ HR-бенчмаркинг	Стратегически HR-бенчмаркинг		
1. Цел	Икономия на общите разходи за труд на единица полезен ефект.	Ефективно удовлетворяване на търсенето на пазара на труда.	Повишаване на конкуретоспособността на човешките ресурси в организацията.	Максимум ефективност от труда.
2. Предмет	Трудови бизнес-процеси	Потребителско търсене на работна сила	Конкурентоспособност на персонала	Стратегия на субекта на пазара на труда
3. Обект на изучаване	Вътрешния пазар на труда на конкурентите	Външен пазар на труда	Външен пазар на труда на неконкурентите	Външен пазар на труда на партньорите
4. Мерки	Провеждане на радикални промени в кадровите процеси с цел повишаване на ефективността на организацията	Търсене на работници и служители с конкурентни предимства	Повишаване на ефективността на управлението на конкурентоспособността на персонала	Намиране, развитие и защита на конкурентната позиция на вътрешния пазар на труда в пазарна мрежа
5. Основни ограничения	Конкурентни позиции на субектите на пазара на труда	Мярката за удовлетвореност на потребителите и в труда на работодателя	Дейността на конкурентите на пазара	Неограничен



6. Степен на обоснова-ност на вземането на решения	Достатъчна	Вероятностна	Достатъчно висока	Висока
7. Основни източници на информация	Експерти и аналитици	Свободната работна сила; "Ловци на глави"	Лидиращите организации – неконкуренти	Организации-партньори

Може да се отбележи, че основните проблеми, свързани с реинженеринга на труда в съвременните организации са следните:

☒ рационализирания трудов бизнес-процес рискува да „остарее“ много скоро след въвеждането му;

☒ честите промени в структурата на трудовия бизнес-процес могат да се проявят като дестабилизиращ фактор за дейността на организацията и деморализиращ персонала;

☒ на кадровия състав на организацията могат да бъдат възложени нови и непознати трудови задължения, за изпълнението на които служителите може да нямат достатъчно опит;

☒ за приспособяването на персонала към рационализирания трудов бизнес-процес се изисква продължително време.

*Маркетингът на персонала (бенчмаркинг на трудовия потенциал), въз основа на модела на "4P" (Product, Price, Place, Promotion), става популярен в средата на 90-те години на миналия век. В основата му се поставя, че едно от най-важните условия за постигане на целите на работодателя е ясното дефиниране на изисквания (професионално-квалификационни, социално-демографски, психо-мотивационни) към персонала и осигуряване удовлетворяването на тези изисквания със средства по-ефективни, отколкото при конкуренцията. Маркетингът на персонала се фокусира върху търсенето на такъв служител, който с работата си създава потребителска стойност, с по-голяма разменна стойност от собствената му работна сила.*

Маркетингът на персонала ориентира работодателите към активно търсене на професионалисти, както извън своите компании, така и вътрешни за организацията, и след това към осигуряване на тяхното кариерно развитие и достойно прилагане на компетенциите им при

решаването на приоритетните проблеми на бизнеса. За съжаление, повечето от съвременните организации възприемат конкурентоспособността на персонала като нещо външно за организацията, свързано изключително с подбора на нови служители или търсенето на „супер служители“ (служители – таланти). Всъщност, може би с това се обяснява тенденцията „head hunters“, в смисъл търсене на способните, успешните и талантливите работници. За съжаление, може да се каже, че по-скоро е типична, отколкото инцидентна ситуацията, когато ръководителите безуспешно търси кандидати отвън, макар да знаят, че в компанията със сигурност работят необходимите им професионалисти. Това са служители, които се нуждаят от кариерно израстване, повишаване на квалификацията си или просто оценка и признание на приноса им, труда, който до този момент са положили за просперитета на организацията. Лишени от необходимите условия за своето израстване, заемане на достойно за квалификацията им място и запазване на интереса към професията, талантливите служители просто напускат компанията и търсят възможности за реализация в други организации. За жалост, независимо от „войната за таланти“ през последните десетилетия тази ситуация все още се среща.

Началото на новото хилядолетие е белязано от появата на едно ново ниво на HR-бенчмаркинг - *общият HR-бенчмаркинг (или бенчмаркинг на HR-технологиите)*. Това равнище на развитие на бенчмаркинг в областта на социално-трудовете отношения е свързано с постепенното осъзнаване на факта, че по-лесно се учи от организации извън отрасъла, отколкото да се изследват конкурентните предимства на организациите – конкуренти.

*Общият HR-бенчмаркинг* е най-сложната и трудна за изпълнение форма, която позволява сравнения на бизнес процесите за управление на конкурентоспособността на човешките ресурси, протичащи в организациите, отнасящи се към различни сектори на икономиката. Той предполага провеждането на кадрови одит и последващо формиране на високо ефективни системи за управление на човешките ресурси.

В условията на висока нестабилност и неопределеност на външната среда организациите все по-често започват да използват принципите на *стратегическия HR-бенчмаркинг*. *Стратегическият HR-бенчмаркинг* се фокусира върху създаването на мрежа от свързани помежду си субекти на пазара на труда, с цел осигуряване на

информация за най-добрите практики и методи за взаимодействие между формално независими субекти на пазара на труда по повод на HR-стратегииите.

Стратегическият HR-бенчмаркинг е системен процес, насочен към оценка на алтернативи, реализиране на стратегии и усъвършенстване характеристиките на конкурентния трудов потенциал на базата на изучаването (и последващото адаптирано прилагане) на успешни чужди HR-стратегии. Неговата цел е да се намери, развие и защити конкурентната позиция на вътрешния пазар на труда в условията на пазарната мрежа.

Стратегическият HR-бенчмаркинг позволява да се разкрият в управлението на конкурентоспособността на персонала такива области при въздействието върху които може да се промени бизнес модела, или да се открият такива управленски практики, които да допринасят за реализирането на стратегическите промени.

Четвъртото, най-високото равнище на HR-бенчмаркинга позволява да се преодолеят много от недостатъците на управлението на конкурентоспособността на човешките ресурси. Но този подход от гледна точка на цялостното и системно управление се среща изключително рядко. Може да се каже, че нашите организации рядко надвишават трето равнище на развитие на HR-бенчмаркинга. Глобализацията и развитието на Интернет размиват границите на бизнеса. *Глобалният HR-бенчмаркинг* следва да се разглежда в качеството на бъдещ инструмент на организацията на международния обмен на бизнес информация в областта на управлението на конкурентоспособността на човешките ресурси в контекста на културата и националните процеси на организацията на производството. На глобалния световен икономически пазар се появяват организации, които се специализират в намирането на партньори за еталонен анализ - HR-бенчмаркинг. Ето защо, тъй като съвременните организации не могат да бъдат сигурни, че винаги ще разполагат с висок конкурентен трудов потенциал, те трябва непрекъснато да инвестират в човешкия потенциал. И именно HR-бенчмаркинга ще позволи да се управлява не по стандартната схема, а да се действа така, че да се изведат уникалните възможности за формиране от страна на всяка организация на HR-конкурентни предимства. Всъщност, HR-бенчмаркинга може да се разглежда в качеството на инструмент за осигуряването на непрекъснато усъвършенстване на организацията, разработването на

стратегии за получаване на конкурентни предимства и преобразуването на една успешна компания в организация от световна класа.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Конкина, О. HR-бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности деятельности HR-служб // Корпоративная культура. - 1 сентября. – 2008

Маслов, Б., Э. Белокоровин, Бенчмаркинг – выгодно ли учиться у других?// // Технология качества жизни. Т. 4. №2

Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли /Пер. с англ. А. Л. Раскина; Под науч. ред. Т.В. Даниловой/, Изд.: РИА Стандарты и Качество, Москва, 2006

Ушева, М. Позитивно лидерство. Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград, 2010

Ушева, М. Управление на таланта (Talent Management). Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград, 2010

Харрингтон Х. Дж., Дж. С. Харрингтон, Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. - М., 2004

Camp, Robert C., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisc, 1989

Camp, Robert C., Business Process Benchmarking. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisc, 1995

Watson, Gregory H., The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement Productivity Press, Portland, Oreg, 1992

Watson, Gregory H., Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best. New York, 1993