

# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

*А.В. ЧЕРНОВА, ведущий бизнес-аналитик ООО «Информационные технологии «Магнит»»  
e-mail: nastyu\_31011998@mail.ru*

*Е.Л. КУЗНЕЦОВА, кандидат экономических наук, доцент кафедры теоретической экономики, Кубанский государственный университет  
e-mail: Kuz\_Elen@mail.ru*

## Аннотация

В статье выделены три блока показателей эффективности бизнес-процессов и описана их роль на примере бизнес-процесса внутрифирменного обучения; выделены важнейшие аспекты, определяющие особенности оценки оптимизации процесса повышения квалификации сотрудников; обозначены критерии, необходимые для оценки оптимизации бизнес-процесса внутрифирменного обучения.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, оценка эффективности оптимизации, эффективность бизнес-процессов, внутрифирменное обучение, квалификация сотрудников, мобильное обучение, показатели эффективности бизнес-процессов, качественные и количественные показатели оценки эффективности.

**DOI:** 10.31429/2224042X\_2021\_64\_68

Оптимизация бизнес-процессов на сегодняшний день набирает все большую популярность среди компаний различного уровня, что связано с жесткими требованиями современного рынка. Внедрение программных продуктов взамен ручного труда давно стало обыденностью, а нынешний этап глобальной оптимизации характеризуется заменой программного оснащения на более усовершенствованные, а порой и уникальные продукты. Этим обусловлена актуальность вопроса определения эффективности оптимизации бизнес-процессов.

Более ранний этап информатизации производств был прост в оценке, когда автоматизация пришла на помощь в сокращении трудозатрат, количества сотрудников и времени бизнес-процессов. Переход от человеческого труда к компьютерному, имел более нагляд-

ный характер определения эффективности в рамках базовых количественных и качественных показателей. Но сегодняшний этап усовершенствования программного обеспечения в рамках оптимизации бизнес-процессов требует новых подходов оценки эффективности процесса оптимизации с учетом изменений характера таких преобразований и их специфики.

В рамках исследования нами был рассмотрен процесс внутрифирменного обучения в крупных компаниях, в ходе чего была определена необходимость перехода от реализации данного бизнес-процесса посредством E-learning — системы электронного обучения с набором инструментов, индивидуальных для каждой компании, позволяющей сотруднику обучаться с использованием возможностей компьютера, не прибегая к очным занятиям и курсам, к M-learning — системе, представляющей собой мобильное приложение, интегрированное с базой данных компании о сотрудниках и базой учебных курсах, назначаемых в соответствии с должностью, временем работы и датой последнего обучения (повышения квалификации) сотрудника.

Посредством M-learning компания сможет достигнуть повышения эффективности деятельности, увеличения качественных и количественных результатов путем повышения квалификации сотрудников, сокращения затрат рабочего времени на обучение, повышения работоспособности и мотивированности сотрудников в достижении коммерческих целей. Но какие критерии будут непосредственно отражать эффективность оптимизации

бизнес-процесса внутрифирменного обучения сотрудников, а не иные факторы, в том числе и внешние?

Бизнес-эксперты чаще всего называют стандартный набор критериев для оценки эффективности оптимизации бизнес-процессов, который включает следующие факторы:

- окупаемость внедренного инструмента оптимизации;
- повышение прибыли организации как эффект от оптимизации внутреннего процесса;
- снижение затрат на реализацию каждого цикла бизнес-процесса;
- сокращение количества штата;
- количество сэкономленного времени;
- улучшение качества продукции;
- приток клиентов;
- наличие роста компании на рынке и т. п.

Безусловно, данные показатели имеют определенную важность, стоят на первом месте в вопросе оценки эффективности каждого бизнес-процесса и эффекта от его оптимизации, но все же современные реалии требуют смещения угла обзора при формировании пакета критериев оценки эффекта от бизнес-оптимизации.

По нашему мнению, необходимо выделить три направления оценки эффективности оптимизации бизнес-процессов: процессный, или функциональный, блок критериев; экономический и психологический.

В списке перечисленных направлений, процессный блок целенаправленно назван первым, так как с позиции бизнес-аналитики функциональность порой имеет большее значение, чем экономичность, ведь не всегда финансовые показатели, например низкие затраты на процесс, могут гарантировать процессную логичность и функциональную полноту процесса. А вот процессное направление, наоборот, чаще всего может влиять на экономические показатели и психологические (например, удовлетворенность сотрудников в процессе). Именно поэтому рассмотрение критериев начнем с процессно-функционального блока оценки эффективности оптимизации бизнеса.

Особого внимания в блоке процессных критериев заслуживает показатель количества выходов бизнес-процесса, что отражает различные вариации того, как и на каком этапе может закончиться бизнес-процесс, и его окончание не всегда означает выполнение желаемой цели, которую ставит бизнес, часто процесс настолько уязвим, что может просто прерваться или зайти в тупик. Конечно, иногда такие ситуации возникают от внешних проблем, не связанных с реализацией бизнес-процесса в части программного обеспечения или его логики построения, но в некоторых случаях слабое место может быть создано и перечисленными факторами. Для процесса внутрифирменного обучения окончание, иными словами, выход — результат бизнес-процесса — имеет особую важность, ведь прервавшись на любом из этапов, и не достигнув цели — повышения квалификации, — процесс будет полностью бессмысленным, затратным, но не окупаемым и абсолютно неэффективным.

Важность такого показателя, как количество выходов бизнес-процесса, до сегодняшнего дня еще не получила должного признания, он не имеет значимой роли и практически не используется при оценке эффективности оптимизации бизнеса и его внутренних процессов.

На рис. 1 представлен обобщенный (краткий) бизнес-процесс внутрифирменного обучения посредство системы E-learning. На представленной диаграмме видно, что помимо логического окончания бизнес-процесса существуют еще и «ошибочные» выходы из бизнес-процесса, когда обучение не прошло. В данном случае это связано с тем, что E-learning предполагает привязку к рабочему месту, компьютеру сотрудника, и если по каким-то обстоятельствам он не включит компьютер, то учебный курс будет просрочен. Второй нежелательный выход возможен при отсутствии возможности у сотрудника выделить часть рабочего времени на обучение, в этом случае назначенный учебный курс будет просто проигнорирован.

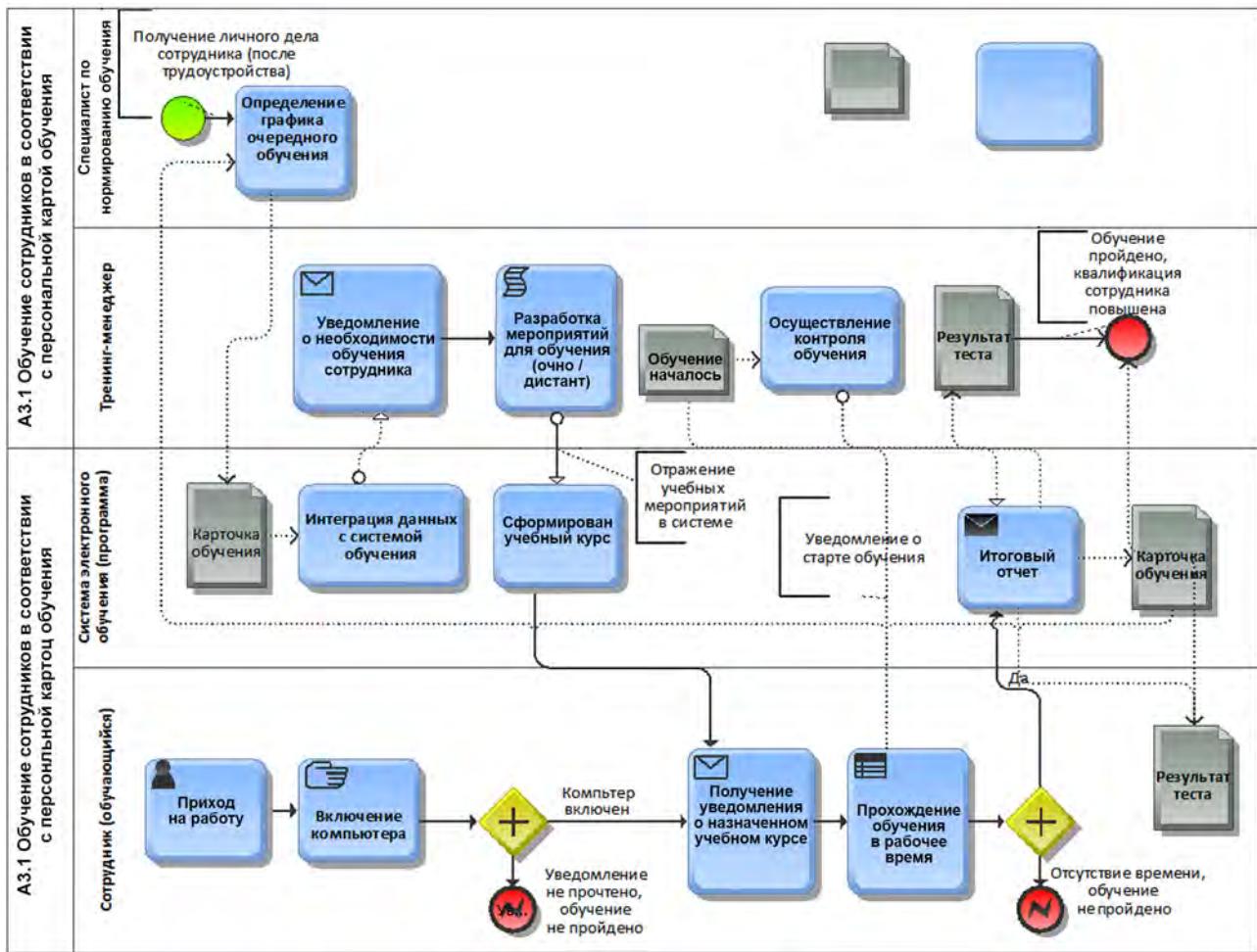


Рис. 1. Схема бизнес-процесса внутрифирменного обучения в системе E-learning с множественными выходами [составлено авторами]

Позитивным примером в случае с выходами бизнес-процесса является оптимизированный процесс обучения сотрудника после перехода на систему обучения в мобильном приложении M-learning (рис. 2), где устраняются возможности выхода из бизнес-процесса по ранее рассмотренным причинам, и при определенной системе мотивации, которая разрабатывается параллельно с оптимизацией программного обеспечения, сотрудник должен быть мотивирован на исключение срывов обучения, так как в рамках процесса предусмотрена система штрафов и поощрений.

Также не менее важным критерием оценки эффективности оптимизации бизнес-процесса в функциональном (процессном) блоке является длительность жизненного цикла процесса, особенно в рамках затрат рабочего

времени (в конкретном рассматриваемом случае), и его возможность параллельной множественности.

На диаграмме, представленной на рис. 2, процесс на первый взгляд выглядит несколько большим, чем процесс E-learning, но при этом оценка жизненного цикла показывает существенно меньший временной путь в оптимизированном процессе, а время, расходуемое на его реализацию, сокращается у сотрудников отдела обучения, так как они не принимают прямого участия в цикле процесса, лишь обеспечивая возможность его существования путем заблаговременной разработки учебного курса. А также время, которое обучающийся работник тратит на реализацию процесса, не является рабочим, что существенно снижает нагрузку на рабочую деятельность сотрудника.

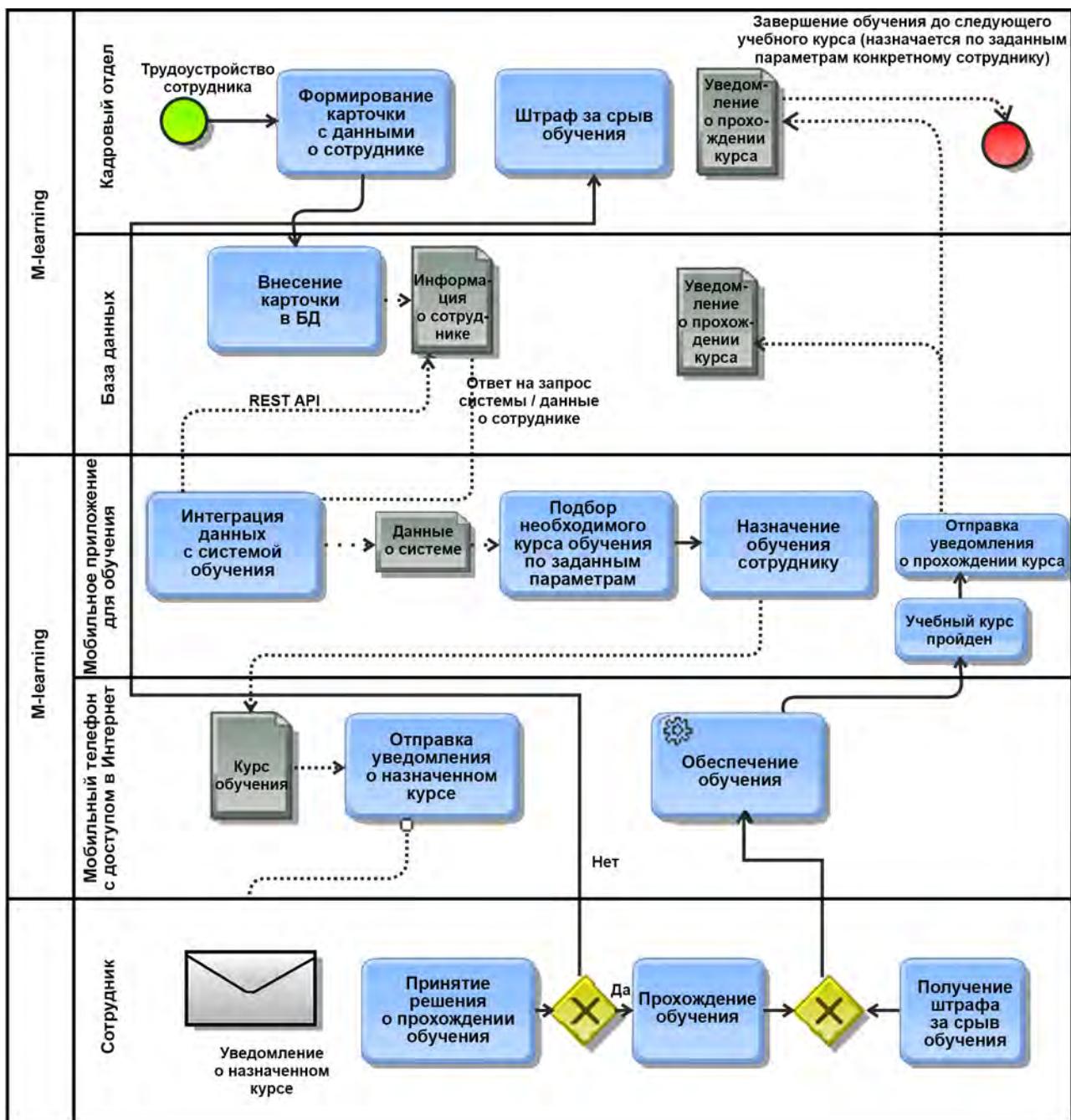


Рис. 2. Схема бизнес-процесса внутрифирменного обучения в системе M-learning с единственным выходом [составлено авторами]

Возможность параллельного множества процесса свидетельствует: один процесс может быть реализован параллельно в неограниченном количестве раз, что в процессе с системой E-learning было невозможно, так как сотрудники отдела обучения (тренинг-менеджер) принимали активное участие в образовательном процессе работника, а это накладывает ограничение в количестве обучающихся на одного тренинг-менеджера.

Еще одним не менее важным критерием оценки эффективности оптимизированного бизнес-процесса обучения является сокращение включения смежных подразделений и сотрудников в рассматриваемый процесс. Данный критерий важен для большинства бизнес-процессов и отражает эффективность, смежную с экономическим блоком показателей, но для внутрифирменного обучения это особенно важно, так как данный

процесс относится к группе вспомогательных, не является основным, а траты дополнительных ресурсов на неосновные процессы имеет достаточно большую критичность для компании.

Переходя к блоку экономических критерий, необходимо отметить, что они также могут пересекаться с процессным направлением оценки эффективности, среди некоторых критерии данных групп взаимосвязь особенно необходима.

Экономические критерии оценки эффективности оптимизации бизнес-процессов наиболее распространены, изучены и представлены различными формулами, имеют большое разнообразие в своем блоке, рассмотрим основные из них. Так, главную роль в данной группе занимает критерий расходов на оптимизацию процесса и срок окупаемости дисконтированный. Деятельность компании и ее интересы всегда сосредоточены на прибыли и ее увеличении, поэтому любые расходы играют важную роль в финансовой структуре компании. Процесс обучения, обеспеченный изменением системы программных продуктов и сопряженный с затратами на процесс оптимизации, требует достаточно большого количества ресурсов, которые можно выразить в финансовом эквиваленте.

Результат и эффект, полученный от оптимизации внутрифирменного повышения квалификации сотрудников, должны быть ощущимы также и в финансовом эквиваленте, измеряя расходами, которые он влечет. В рассматриваемой нами ситуации внедрение M-learning ведет к большему количеству пройденных учебных курсов, а значит, к увеличению качественного показателя квалификации сотрудников, а это и улучшение качества производимой продукции или услуг, повышение уровня клиентского сервиса, удовлетворенность потребителя и, как следствие, улучшение позиций компаний на рынке, так как система E-learning просто не могла обеспечивать достаточный уровень обучения, особенно в части количественного показателя.

Также важными показателями данного блока

ка критериев являются оценка трудозатрат, оценка временного показателя по каждому из участвующих сотрудников (в рамках рабочего времени) и др. Но особенно хотелось бы отметить критерий, именуемый добавленной ценностью процесса. Все бизнес-процессы в компании можно разделить на две группы: добавляющие ценность конечному продукту и не добавляющие. И оба этих фактора важны, несмотря на то, что, даже если процесс не добавляет ценности конечному продукту, он может оказывать существенное влияние на те части процесса, которые добавляют потребительскую ценность. И это важное замечание, так как зачастую организаций не считают добавленную ценность от процессов, напрямую не оказывающих воздействие на конечный продукт, к ним и относится процесс внутрифирменного обучения.

Критерий добавленной ценности процесса в повышении квалификации сотрудников довольно трудно посчитать по классическим формулам, отсюда и возникают сложности с подсчетом большинства других экономических критерии, как, например, срок окупаемости, поскольку расходы можно определить и рассчитать достаточно четко, углубившись во все нюансы по внедрению и эксплуатации программного продукта, а вот истинный объем доходности от данного программного обеспечения (ПО) выявить гораздо сложнее.

Добавленная потребительская ценность процесса внутрифирменного обучения, по нашему мнению, выражается в сравнении конечных характеристик продукта до массового обучения персонала с использованием новой внедренной системы и после. Сравнить уровень продаж, потребительский трафик, долю рынка, положение компании относительно конкурентов, при этом вычитая более наглядные эффекты, например, от маркетинговой кампании, которую можно оценить более простым методом и др.

Таким образом, добавленную ценность процесса повышения квалификации сотрудников можно посчитать от обратного, сравнив различные критерии до и после оптимизации,

отняв от полученного результата все побочные эффекты, которые возможно легко оцифровать. Рассматриваемый метод достаточно специфичен, но он позволяет наиболее реально оценить добавленную ценность процесса на единицу продукции и оценить эффект от оптимизации бизнес-процесса наиболее полно, не упуская потенциальную доходность, которая была получена после изменения рассматриваемого процесса внутри компании.

Еще одним показателем финансового блока критерии является оценка затрат жизненного цикла процесса. Помимо общих затрат на разработку, внедрение, сопровождение и обеспечение бизнес-процесса, необходимо также оценивать стоимость его жизненного цикла, в том числе при параллельном множестве процесса.

Внутрифирменное обучение сотрудников после оптимизации не должно в рамках процесса требовать больше ресурсов в рамках своего жизненного цикла, данный критерий связан с критерием включения смежных подразделений, но определяет затраты на жизненный цикл более широким списком, например, включает в себя также расходы на поддержание программного продукта и системы во время жизненного цикла, удорожание стоимости процесса за счет увеличения энергозатратности определенных действий и т. д.

При этом важно подчеркнуть, что обозначенные критерии не являются единственными верными, помимо них также не исключается потребность в использовании иных экономических и финансовых показателей, которые распространены на сегодняшний день.

Третий блок — психологические критерии — оказывает большое влияние на внутреннюю среду компании, корпоративную культуру, атмосферу в коллективе, чувство сплоченности и включенность в достижение целей организации. Данные факторы имеют влияние и на всю работу предприятия, так как нарушение психологических критериев и низкие их показатели в одном бизнес-процессе могут негативно отражаться, иногда с нарастающим эффектом, на всех бизнес-процессах и организации в целом.

Психологическими критериями эффективности внутрифирменного обучения выступают [6]:

- удовлетворенность процессом обучения;
- индивидуальная значимость результатов обучения;
- достижение запланированной цели обучения;
- социальная значимость результатов обучения;
- показатели результативности обучения, к которым, в свою очередь, относятся:
  - а) количество сотрудников, прошедших обучение к общему числу сотрудников;
  - б) количество подразделений компании, охваченных обучением;
  - в) изменение знаний сотрудников по итогам тестирования до и после проведения обучения;
  - г) изменение поведения сотрудников по итогам обучения;
  - д) средний уровень развития компетенции по итогам поведенческой оценки по сравнению с предыдущими периодами;
  - е) количество сотрудников, успешно сдавших тестирование по итогам обучения.

Все эти критерии также оказывают влияние в том числе на экономический фактор добавленной ценности процесса, т. е., психологические критерии тоже можно оценить в денежном эквиваленте при необходимости. Оптимизированный процесс внутрифирменного обучения является эффективным только тогда, когда учтены не только факторы процессной группы, не только критерии экономического блока, не только психологические — лишь вся совокупность обозначенных блоков с их пакетом критериев способна дать истинную оценку результату оптимизации бизнес-процесса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что новый этап в оптимизации бизнес-процессов в современных реалиях требует изменения подхода к оценке эффективности проводимой оптимизации. Это относится ко всем бизнес-процессам, как основным, так и вспомогательным.

**Библиографический список**

1. *Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П.* Анализ и управление бизнес-процессами. СПб., 2016.
2. *Громов А.И.* Управление бизнес-процессами: современные методы. Люберцы, 2016.
3. *Гуцин В.А.* FMCG. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в мат-

рицу и закрепиться на полке. СПб., 2019.

4. *Дубинина Н.А.* Показатели оценки бизнес-процессов предприятия // Вестник Пермского университета. 2016. № 2 (29).

5. *Нелис Й.* Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов. СПб., 2015.

6. *Сорока В.А.* Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения. М., 2009.