

УДК 331.108.2

А.С. Шевченко

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Визначено основні причини, переваги та недоліки застосування організаціями заходів з оптимізації трудових процесів, розглянуто основні етапи розроблення та впровадження проектів оптимізації, методичні підходи до обґрунтування доцільності передачі окремих трудових процесів на оптимізацію та її вплив на ключові підсистеми управління персоналом.

Ключові слова: стратегія, трудовий процес, інновація, раціоналізація, оптимізація, метрики ефективності процесу, система управління персоналом

Постановка проблеми

В умовах конкурентної боротьби перед кожною організацією постає завдання підвищувати ефективність та продуктивність бізнесу. Узгодження потреб ринкового середовища та можливостей їх задоволення знаходить відображення у стратегії – сформульованій та узгодженій моделі дій, якою керується організація для досягнення довгострокової мети.

Ринкове середовище, існування організації – це динамічне середовище, для своєчасного реагування на зміни, в якому потрібен універсальний механізм управління процесами всередині організації. З огляду на масштаби змін, до яких можуть призвести дії споживачів, партнерів, конкурентів, держави, даний механізм має дозволяти оптимізувати існуючі процеси і досягати максимального рівня їх ефективності та продуктивності.

Практика показує, що оптимізація є ключовим механізмом узгодження трудових процесів зі стратегією організації, її цінностями та корпоративною культурою.

Про актуальність дослідження ефективності трудових процесів свідчать не лише численні семінари і публікації, але і практика провідних вітчизняних та зарубіжних компаній. Сучасна наукова література пропонує низку теоретико-методологічних підходів щодо досліджуваної проблематики. У цьому плані треба виокремити змістовні роботи В.Г. Василькова, який пропонує авторську класифікацію трудових процесів; О.А. Грішної, яка пропонує сучасні підходи до трактування трудових процесів [2; 3], В.М. Петюха,

В.М. Данюка, які вивчають механізми вдосконалення трудових процесів.

Метою дослідження є аналіз проблем, які виникають у процесі оцінювання ефективності трудових процесів, обґрунтування необхідності впровадження проектів оптимізації та визначення їх впливу на складові системи управління персоналом.

Результати. Згідно з підходом, обґрунтованим В.Г. Васильковим [2], усі види технологічних та виробничих процесів в організації можуть здійснюватися лише внаслідок праці.

Кожний виробничий процес можна розглядати з двох боків: як сукупність змін, що їх зазнають предмети праці, та як сукупність дій працівників, що спрямовані на доцільну зміну предмета праці. Даний підхід відображає тісний взаємозв'язок між технологічним, трудовим і виробничим процесами, який на нашу думку полягає у підборі доцільних за обраною технологією дій, методів і засобів впливу на предмет праці з метою реалізації запланованих обсягів виробництва.

О.А. Грішнова [3] визначає трудовий процес як матеріально і технічно обумовлений, організований процес прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату, процес перетворення наявних ресурсів в потрібні (суспільно корисні) цінності та блага, що здійснюється і керується людиною.

Сучасні науковці [2] за характером предмета праці та продукту праці виділяють три види трудових процесів:

- речово-енергетичні, в яких предметом та продуктом праці є речовина або енергія;
- інформаційні, що притаманні службовцям і предметом та

продуктом праці яких є інформація (економічна, конструкторська, технологічна і т. д.);

- віртуальні, що пов'язані з інформаційним обслуговуванням за допомогою комп'ютерних систем та мереж.

Кожен із перелічених видів трудових процесів має бути узгоджений зі стратегією організації у розрізі її місії, реалізації поставлених завдань, цінностей та корпоративної культури, моделей поведінки співробітників та кількісних і якісних характеристик персоналу.

Ми вважаємо, що оцінка ефективності та узгодженості трудового процесу може бути здійснена за показником рівня його продуктивності – обсягу витрат робочого часу на його реалізацію. Показник продуктивності праці використовується до та після впровадження заходів з оптимізації процесів для визначення їх ефективності. Метою проведення оптимізації трудових процесів є підвищення рівня продуктивності праці, використання резервів продуктивності в організації.

Як свідчить практика, оцінка ефективності трудового процесу здійснюється поетапно. На вході оцінки такі завдання:

1. Визначення критеріїв успіху процесу, його ключових метрик.
2. Опис етапів процесу.
3. Опис наскрізних та суміжних процесів.
4. Збір кількісних та якісних метрик процесу (опис етапів, чисельності працівників, задіяних на кожному етапі та метрик часу їх проходження).
5. Аналіз процесу на предмет виявлення проблемних і потенційно проблемних етапів.

За результатами проведеної оцінки ефективності трудового процесу приймається рішення про його вдосконалення.

У сучасній літературі зустрічаються описання різних механізмів вдосконалення трудових процесів, серед яких найбільш поширеними є інновації, раціоналізація та оптимізація.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до трактування даних понять свідчить про низку суттєвих розбіжностей між ними.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та (або) соціальної сфери [1].

Всесвітній ресурс «Вікіпедія» [4] визначає раціоналізацію як організацію будь-якої діяльності доцільнішими способами, ніж існуючі, поліпшення, вдосконалення чогось. Оптимізація [4] трактується науковцями як процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень.

Отже, всі інновації це прояв оптимізації та раціоналізації трудових процесів, їх результат та форма практичного впровадження. Водночас, інновації це лише один із можливих проявів оптимізації та раціоналізації. Наприклад, за результатами оцінки процесу, він може бути визнаним таким, що втратив свою значущість. В такому випадку процес ліквідують.

Оптимізація трудових процесів на відміну від їх раціоналізації надає процесам більш вичерпних якостей та набуває ознак пріоритетності при виборі інструментів управління ефективністю.

Узагальнюючи вищезгадані підходи, ми схилиємося до думки, що кінцевий результат аналізу трудового процесу – це оптимізований процес, в якому у об'єктивно зумовленій мірі впроваджуються відповідні інновації.

Сучасні практики виділяють низку типових механізмів оптимізації трудових процесів:

- впровадження автоматизації на ланках процесу, що реалізуються в ручному режимі;
- зміна обсягів ресурсів (людських ресурсів, часу на проходження етапу процесу) з метою їх економії;
- реорганізація етапів процесу, їх об'єднання та (або) виконання паралельно у часі;
- ліквідація зайвих ланок/етапів процесу, якщо вони не надають суттєвої цінності кінцевому результату процесу;
- включення до процесу суміжних процесів, їх етапів/ланок, які додають суттєвої цінності кінцевому результату процесу;
- встановлення додаткового контролю на етапах процесу, які потенційно можуть загрожувати успіху його кінцевого результату.

Результатом визначення набору механізмів оптимізацій є перелік потенційних інновацій, які у розрізі етапів процесу повинні забезпечити досягнення цільових метрик успішності процесу.

Ми вважаємо, що одним із ключових моментів при оптимізації трудових процесів є визначення набору метрик, за якими буде проводитися дана оцінка. Досвід провідних вітчизняних та зарубіжних компаній дозволяє включити до даного набору такі показники:

1. Метрики кількості етапів процесу – його складності та завантаженості.
2. Метрики часу на проходження етапів процесу – норми часу.
3. Метрики залучення працівників на кожному етапі процесу – норми чисельності персоналу.
4. Число помилок, їх типи.
5. Вчасне виконання термінів проходження етапів процесу – тенденції в розрізі обраного періоду часу.
6. Витрати на оплату праці працівників, залучених до процесу.
7. Система мотивації учасників процесу.
8. Виконання режиму роботи та відпочинку, наявність понаднормових робіт.

На нашу думку, саме комплексна оцінка вищезгаданих показників дозволить виявити перспективи та напрямки оптимізації всього процесу та кожного його окремого етапу.

Аналітичний аналіз отриманих даних може змодельовати різні зміни в процесі та їх обсяг: а) процес залишається без змін; б) у процес вносяться незначні коригування; в) процес інтегрується у інші трудові процеси, їх ланки; г) процес перебудовується; д) процес повністю оновлюється; е) процес передається на аутсорсинг; д) процес ліквідується.

Автор схиляється до думки, що будь-який із обраних сценаріїв справляє суттєвий вплив на існуючі моделі поведінки персоналу (таблиця). Кожен запропонований варіант потрібно розглядати у розрізі таких підсистем управління персоналом:

- 1) планування персоналу;
- 2) підбір персоналу;
- 3) оцінювання персоналу;
- 4) управління;
- 5) управління результативністю діяльності персоналу;
- 6) навчання персоналу.

Таблиця

Матриця змін у системі управління персоналом внаслідок оптимізації трудових процесів

№ п/п	Модифікація процесу	Планування персоналу (FTE)	Підбір персоналу	Оцінювання персоналу	Управління винагородою (ФОП – фонд оплати праці)	Мотивація персоналу	Навчання персоналу
1	Процес залишається без змін	Планова чисельність персоналу не змінюється	Немає потреби у заміщенні вакансій	Зміни до системи оцінювання персоналу не вносяться	ФОП залишається без змін	Зміни у систему мотивації персоналу не вносяться	План навчання персоналу не змінюється
2	В процес вносяться незначні корегування	Можлива зміна планової чисельності персоналу, +/- FTE	Можливе виникнення необхідності пошуку працівників на заміщення введених вакантних посад	Можливі зміни у наборі професійних компетенцій відповідно до оновлених характеристик процесу	Можливі незначні зміни ФОП	Можливі незначні зміни у системі мотивації	У випадку введення нових етапів процесів вносяться коригування у навчальний план
3	Процес інтегрується у інші трудові процеси, їх ланки	Можлива зміна планової чисельності персоналу, +/- FTE	Немає потреби у заміщенні вакансій, потреба у персоналі реалізується за рахунок внутрішнього кадрового переміщення	Можливі зміни у наборі професійних компетенцій відповідно до оновлених характеристик процесу	Можливі незначні зміни ФОП	Можливі незначні зміни у системі мотивації	У випадку введення нових етапів процесів вносяться коригування у навчальний план
4	Процес перебудовується	Можлива зміна планової чисельності персоналу, +/- FTE	Можливе виникнення необхідності пошуку працівників на заміщення введених вакантних посад	Можливі зміни у наборі професійних компетенцій відповідно до оновлених характеристик процесу	Можливі незначні зміни ФОП	Розробка нової системи мотивації відповідно до вимог оновленого процесу	У випадку введення нових етапів процесів вносяться коригування у навчальна план

5	Процес повністю оновлюється	Можлива зміна планової чисельності персоналу, +/- FTE	Можливе виникнення необхідності пошуку працівників на заміщення введених вакантних посад	Система оцінки персоналу синхронізується з новими якостями процесу, розробляється унікальний набір компетенцій	Зміни ФОП можуть бути значними	Розробка нової системи мотивації відповідно до вимог оновленого процесу	Навчальний план розробляється відповідно до вимог оновленого процесу
6	Процес передається на аутсорсинг	Зменшення планової чисельності персоналу, - FTE	Немає потреби у заміщенні вакансій	Зміни до системи оцінювання персоналу можуть вноситься аутсорсинговою компанією	Економія ФОП	Зміни у систему мотивації персоналу не вносяться	Немає потреби у розробці/ модифікації плану навчання
7	Процес ліквідується	Зменшення планової чисельності персоналу, - FTE	Немає потреби у заміщенні вакансій	Зміни до системи оцінювання персоналу не вносяться	Економія ФОП	Зміни у систему мотивації персоналу не вносяться	Немає потреби у розробці/ модифікації плану навчання

Таким чином, ми вважаємо за необхідне включення розробленої матриці до механізму аналізу діючих процесів. Оцінка можливих змін в системі управління персоналом дозволить гармонізувати сприйняття розроблених в рамках оптимізації змін учасниками процесу, на яких ці зміни розповсюджуються. Оптимізовані процеси створюють умови для зростання продуктивності, використання її ресурсів в організації. Практика показує, що продуктивність праці після впровадження заходів з оптимізації процесів у переважній більшості випадків зростає.

Висновки

У результаті проведення критичного аналізу теоретичних та практичних напрацювань з питань оптимізації трудових процесів, автором здійснено узагальнення теоретичних аспектів, аналіз практики використання механізмів оптимізації та розроблено низку напрямків щодо їх вдосконалення.

Результати проведеного аналізу потрібно покласти за основу в подальшому дослідженні ефективності трудових процесів. Інновації як інструмент оптимізації трудових процесів суттєво впливають на систему управління персоналом. Дана взаємодія відображається на сприйнятті цих змін та здійснює прямий вплив на кінцевий результат процесу та успішність його реалізації.

Список літератури

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 2314-17 від 03.06.2010.

2. Васильков В. Г. *Організація виробництва: Навч. посібник.* — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.

3. Грішнова О.А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник/ О.А. Грішнова.* — 4-те вид., оновлене. — К.: Знання, 2009. — 390 с.

4. Wikipedia / *Електронний ресурс:*
<http://en.wikipedia.org/wiki/>.

Стаття надійшла до редколегії 2.02.2011

Рецензент: к-т екон. наук, доц. О.О. Герасименко, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ