

*А.А. Дорофеева, к.э.н.,  
А.Ф. Дасив*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СОХРАНЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Важнейшим результатом управления организационным поведением персонала на промышленных предприятиях является обеспечение эффективного осуществления основных и вспомогательных бизнес-процессов, налаживания оптимального взаимодействия сотрудников, чего невозможно достичь без сохранения ответственности работников предприятия за выполняемые функции.

На сегодняшний день перед многими организациями стоит задача рационального использования ресурсов, оптимизации производственной деятельности, достижения и сохранения прибыльности, а также повышения уровня управляемости на предприятиях. Необходимость решения данных задач при-

© А.А. Дорофеева,  
А.Ф. Дасив, 2013

водит предприятия к децентрализации управления, делегированию части финансовых, управленческих и прочих полномочий и ответственности на более низкие уровни управленческой структуры. В связи с чем необходимой является разработка системы сохранения ответственности персонала при осуществлении бизнес-процессов на предприятиях.

Отечественными и зарубежными учеными вопросы ответственности исследуются с различных позиций. Так, в работе И.Н. Черных [9] отражены особенности выделения центров ответственности и организации учета затрат по ним в организациях, что в современных условиях позволяет существенно повысить эффективность производственного учета, контроля и управления всей организацией в целом. Однако организация учета по центрам ответственности позволит обеспечить отражение, накопление, анализ и представление информации только о затратах в данных подразделениях и будет нацелена на оценку деятельности отдельных менеджеров и центров ответственности с позиции учета затрат.

Вопросы внедрения центров ответственности в организационную структуру управления предприятием исследуются в работе С.Н. Сайфиевой [8]. Автор отмечает, что переход к рыночным отношениям требует иного подхода к организации деятельности предприятий, в частности появляется потребность в разделении всех полномочий, возникает необходимость выделения центров ответственности в структуре управления предприятием. Под центром ответственности понимается сфера, участок деятельности, возглавляемый ответственным лицом (менеджером), имеющим право и возможность принимать решения [2]. Данная процедура предполагает решение двух взаимосвязанных проблем: распределения ответственности среди исполнителей и контроля качества. Однако в работе не исследуются вопросы обеспечения перемещения ответственности между исполнителями в целях ее сохранения как подтверждения о том, что задание выполнено.

Многие прогрессивные руководители предприятий и научные исследователи в настоящее время акцентируют внимание

на развитии социальной ответственности, рассматривают ее как эффективный и достаточно сильный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения, а также отдельных сотрудников на достижение общих целей [10]. В отечественной научной литературе проблемы социальной ответственности в разных отраслях экономики исследовались Н.Ю. Волосковец, О. Гришновой, А. Лазоренко [3, 5, 6]. Также разработан международный стандарт в сфере социальной ответственности ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» [11], являющийся руководством по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации.

Организационные вопросы реализации политики социальной ответственности на отечественных предприятиях освещаются в работах Т.В. Гороховой [4], С. Поторочина [7]. В своей деятельности предприятиям, особенно промышленным, необходимо придерживаться принципов социальной ответственности. Однако вопросы внедрения социальной ответственности направлены на формирование и сохранение ответственности корпораций, предприятий перед обществом, а работодателей перед работниками, и не позволяют решать проблемы сохранения ответственности персонала за выполняемые функциональные обязанности.

При всей существенности и практической значимости имеющихся разработок ряд теоретических и методических проблем организации сохранения ответственности персонала при осуществлении бизнес-процессов на предприятиях еще не получил полного и системного отражения. Кроме того, в работах большинства ученых-экономистов недостаточно внимания уделяется внедрению центров ответственности не только с позиции бухгалтерского учета затрат, а с точки зрения выполнения всех бизнес-процессов на предприятиях.

*Целью* статьи является разработка методических положений по организации сохранения ответственности персонала на промышленных предприятиях.

В аспекте управления организационным поведением персонала на промышленных предприятиях постепенно растет интерес к процессному управлению. Его всплеск в современных условиях вполне объясним: оптимизация бизнес-процессов, четкое их исполнение и управление ими – залог преодоления кризиса и дальнейшего развития [1]. Если функции – это некое вертикальное разделение организации, то процессы можно представить как горизонтальное разделение, которое пересекает границы функциональных подразделений. Именно это и обеспечивает разрушение барьеров между подразделениями. Необходимо отметить, что в соответствии со стандартами ISO серии 9000 процессный подход к управлению организацией является обязательным. Понятие бизнес-процесса является центральным в рамках процессного подхода к управлению. С точки зрения процессного управления бизнес-процесс представляет собой повторяющуюся последовательность действий, координирующую работу различных подразделений [12]. Предприятия, ориентированные на процессы, обеспечивают непрерывный цикл производства продуктов и услуг, а также контроль качества на каждом шаге их производства. Для обеспечения непрерывного цикла производства бизнес-процессы предприятий нуждаются в описании, анализе, оптимизации и дальнейшем улучшении. Очень важно обеспечить беспрепятственное выполнение процессов, что в свою очередь позволит предприятию увеличить добавленную стоимость и максимизировать полезность и ценность продуктов и услуг для собственных клиентов.

Бизнес-процессы существуют внутри каждого предприятия, вне зависимости от того, какой продукт или услугу оно производит. Каждый из процессов осуществляет определенный исполнитель, процесс имеет поставщиков, которые предоставляют ресурсы для обеспечения реализации процесса, и клиентов, которые получают необходимые им результаты его реализации. На большинстве отечественных промышленных пред-

приятый внутреннее состояние можно охарактеризовать следующим образом:

процессы очень фрагментарны либо границы процессов определены некорректно;

процессы не формализованы и не описаны, то есть не имеют установленного способа выполнения действий (процедуры);

отсутствует общая схема взаимодействия персонала при осуществлении процессов;

не всегда понятно, кто же отвечает за результат реализации процессов (процессы не имеют своего хозяина, владельца, ответственного);

информационное обеспечение процессов неэффективно (нарушены целостность, полнота, своевременность поступления информации);

не всегда возможно установить причины невыполнения или ненадлежащего выполнения процессов.

Существуют различные подходы к описанию и анализу бизнес-процессов предприятий (ARIS, IDEF0 (SADT), IDEF3, DFD), а также нотаций, то есть способов графического отображения процессов. Каждый из подходов позволяет отобразить те или иные аспекты деятельности предприятий. Однако ограничениями использования этих подходов для описания бизнес-процессов и анализа взаимодействия персонала предприятия являются:

сложность в изучении и применении в практической деятельности;

отсутствие возможности анализировать сохранность и перемещение ответственности между исполнителями за выполнение функциональных обязанностей.

Таким образом, недостаточно разработанными являются инструментарий описания процессов, осуществляемых на предприятиях, с учетом применения принципа сохранения (перемещения) ответственности персонала и процедура организации сохранения ответственности. Перечисленные положения свидетельствуют о необходимости проведения дальнейших исследо-

ваний, направленных на решение теоретических и методических проблем организации сохранения ответственности персонала на промышленных предприятиях.

В рамках данного исследования ответственность представляет собой обязательство осуществить определенные виды деятельности с полной подотчетностью за эффективность их выполнения. Под сохранением (перемещением) ответственности подразумевается подтверждение того, что процесс был выполнен на должном качественном уровне и его результаты переданы клиенту процесса, то есть ответственность не утеряна, а перешла на следующего ответственного исполнителя и этому есть подтверждение.

Процедуру анализа бизнес-процессов предприятия и взаимодействия персонала с учетом организации сохранения его ответственности можно представить в виде набора этапов. Первым этапом процедуры является выделение бизнес-процессов предприятия и разграничение их на категории. Обычно в исследованиях, посвященных анализу бизнес-процессов, их классифицируют на основные и вспомогательные. Основные бизнес-процессы генерируют поток доходов компании, создают ценность для внешнего заказчика, в то время как вспомогательные обслуживают основные бизнес-процессы – наращивают издержки. На промышленном предприятии к основным относятся процессы производства продукции, а к вспомогательным – снабжения, сбыта, управления персоналом, финансами, ремонтными работами и т.д. Однако целесообразно было бы выделить кроме основных и вспомогательных также процессы управления и совершенствования. Процессы управления включают стратегическое, тактическое и оперативное управление. Основная задача выделения процессов совершенствования – сделать развитие предприятия системным и постоянным. В эту категорию обычно включают:

- измерение, анализ;
- выявление, корректировку несоответствий;
- предупреждение несоответствий;
- оценку и повышение удовлетворенности клиентов;

работу с рекламациями клиентов.

Выделив основные процессы всех четырех категорий, необходимо представить их на одной схеме, которую обычно называют ландшафтом процессов. Это принципиальная схема предприятия, поскольку она отражает понимание бизнеса его высшим руководством. Процессы располагаются по вышеописанным категориям.

Вторым этапом процедуры является проработка бизнес-процессов предприятия. Она подразумевает определение общих ключевых параметров каждого из процессов, а именно:

название процесса;

цели процесса;

менеджер процесса или владелец, то есть тот, кто отвечает за весь процесс от первого до последнего шага и за его конечные результаты;

выходы процесса – то, что должно быть получено в ходе его реализации. Они могут быть материальными и нематериальными;

входы процесса – те материалы, информация, документы и т.д., которые нужны для успешного выполнения процесса.

Таким образом, на втором этапе необходимо выбрать один из процессов предприятия, выделенных на предыдущем шаге, и определить его ключевые параметры. Так проработать каждый из процессов.

На третьем этапе процедуры осуществляется детализация бизнес-процессов предприятия. Процессы анализируются более детально и разбиваются на шаги (подпроцессы). Далее выделяются «ответственный» за шаг процесса и «исполнитель». Вполне возможна ситуация, когда ответственный является и исполнителем в том числе, то есть отдельных исполнителей может и не быть, а вот ответственный должен быть всегда. После этого определяются «выходы» шага данного процесса. Выходом могут быть информационный и/или материальный потоки. Причем если идет материальный поток, то он обязательно должен сопровождаться информацией в форме какого-либо документа.

После выходов определяется потребитель шага процесса, то есть внутренний «клиент» – тот, кому нужен выход подпроцесса, кто предъявляет к нему требования. Задача исполнителя шага процесса – удовлетворить своего клиента. Исполнитель является поставщиком для своих клиентов. Таким образом выстраиваются цепочки взаимодействия персонала предприятия (поставщик – клиент), и от того, насколько отлажено это взаимодействие, насколько поставщики удовлетворяют своих клиентов, зависит эффективность функционирования предприятия. Для выполнения шага процесса нужны материалы, информация и т.д. Это – «входы» данного шага. А предоставляют входы исполнителям шага процесса «поставщики», к которым ответственный за данный шаг предъявляет свои требования. После того как описан один шаг, переходят к следующему. И так до последнего шага процесса.

На четвертом этапе процедуры осуществляется оптимизация бизнес-процессов предприятия. Как правило, процессы на предприятиях выполняются не самым оптимальным образом. Существует классический подход к их оптимизации: процесс описывают «как есть» (состояние «as is»), потом проектируют «как должно быть» (состояние «to be»), после этого пытаются внедрить разработанный процесс. Этот подход имеет свои ограничения, поскольку он долгий и трудоемкий, его внедрение вызывает сопротивление персонала. Предпочтительней описывать процесс, отталкиваясь от того, как он протекает сегодня, но с прицелом на ближайшее будущее, то есть представлять его таким, каким он будет в течение ближайшего месяца-двух.

Процессы анализируют на предмет наличия ошибок: сложность и запутанность процессов, лишние шаги, несовпадение модели процесса и его реального воплощения в жизни. Источниками информации для оптимизации процессов могут быть цели предприятия, пожелания потребителей, предложения сотрудников, количественные и качественные показатели и т.д. Процессы, их шаги и параметры анализируются и корректируются с учетом ликвидации выявленных ошибок.

Большинство проблем на предприятиях возникает в процессе передачи информации и ответственности между сотрудниками. По результатам анализа процессов взаимодействия персонала основных производственных и обеспечивающих подразделений предприятий можно выделить такие проблемы в сфере сохранения ответственности:

во многих случаях лицо, передающее ответственность, не имеет подтверждения того, что ответственность передана другому лицу. Имеются ситуации, когда ответственность передается через неформальные коммуникации, что не позволяет выявить ответственных лиц;

не всегда осуществляется передача материальной ответственности при взаимодействии персонала;

возможны ситуации, когда ответственное лицо документально принимает ответственность, хотя фактически ответственность не передается.

Ответственность за выполнение процессов должна быть четко распределена и сохраняться на всех шагах процессов. Для этого предложено в качестве пятого этапа процедуры описания и анализа бизнес-процессов предприятий представить организацию сохранения ответственности персонала за выполнение бизнес-процессов предприятия. На этом этапе осуществляется анализ цепочек взаимодействия персонала «поставщик – клиент» на предмет выявления мест, где не осуществляется перемещение ответственности от предыдущего исполнителя к следующему, отсутствует подтверждение надлежащего выполнения шага процесса и/или результаты его реализации не переданы клиенту шага.

Для обеспечения возможности анализировать сохранность ответственности персонала при осуществлении бизнес-процессов необходимым является использование рефлексивного подхода, который получает все большую популярность как малозатратный. Применение рефлексивного подхода для анализа взаимодействия ответственных исполнителей процессов пре-

дусматривает исследование цепочек «поставщик – клиент» на предмет выявления:

точек потери ответственности ответственных исполнителей процессов;

ситуаций, когда ответственный может осуществить процесс и не нести за него ответственности (не быть виновным при его невыполнении);

полного отсутствия ответственности.

Использование рефлексивного подхода также позволит создать условия для минимизации возможностей реализации личных интересов ответственных исполнителей процессов как с помощью установления ответственности, обеспечения ее перемещения между исполнителями, так и используя другие методы, которые сделают нарушение выполнения или невыполнение процесса ответственным исполнителем невыгодным и неинтересным. Это позволит устранить точки отсутствия ответственности персонала при выполнении процессов и обеспечит сохранность ответственности на всех шагах процесса.

Внедрение этапа организации сохранения ответственности персонала на основе рефлексивного подхода позволит повысить уровень управляемости предприятием за счет наличия четко распределенной ответственности за достижение общего результата деятельности предприятия и достичь своевременного выполнения производственных программ за счет повышения ответственности работников. Результатом этого этапа будут уточненные параметры шагов бизнес-процессов (входы и выходы), обеспечивающие сохранение ответственности за их выполнение.

Последним шагом процедуры является внедрение контроля выполнения бизнес-процессов предприятия. Предлагается осуществлять не только контроль качества результатов (продукции), а и контроль процессов (например, производства). Контроль должен быть встроен в сам процесс и его шаги. При такой системе клиент (потребитель) шага является еще и контролером выходов. Такая система не отвлекает руководителя, гарантирует, что брак не выйдет за пределы предприятия,

улучшает обстановку в коллективе, позволяя преодолеть противостояние руководителей и сотрудников. Уведомлять руководителей необходимо при наличии отклонений в выполнении шагов бизнес-процессов или их результатов. По результатам контроля осуществляется идентификация отклонений и их регулирование.

Используя предложенный подход к анализу и описанию бизнес-процессов с учетом организации сохранения ответственности персонала за их выполнение, руководители и собственники промышленных предприятий получают такие выгоды:

повышение качества работ и управляемости организационным поведением персонала;

улучшение взаимодействия подразделений предприятия;

уменьшение зависимости функционирования предприятия от человеческого фактора сотрудников, возможность найма более дешевого персонала;

снижение издержек, повышение удовлетворенности потребителей.

### Литература

1. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер / А. Бьёрн. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.

2. Вахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность / М.А. Вахрушина. – М.: АКДИ "Экономика и жизнь", 2000. – С. 13.

3. Волосковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Н.Ю. Волосковець // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 17-20.

4. Горохова Т.В. Организационные вопросы реализации политики корпоративной социальной ответственности на отечественных предприятиях / Т.В. Горохова // Управлінські аспекти підвищення національної конкурентоспроможності: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. 20-22 жовтня 2011 р. –

Сімферополь: Кримський ін-т бізнесу УЕУ, 2011. – С. 160-163.

5. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні / О. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 7. – С. 3-8.

6. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / кол. авт.: О. Лазоренко [та ін.]. – К.: Енергія, 2008. – С. 96.

7. Поторочин С. Підвищення соціальної відповідальності промислового комплексу в контексті організаційної культури та активізація соціальної політики держави в контексті законодавства / С. Поторочин // Матеріали конф. «Humanities & Social Sciences 2009» (HSS-2009), (14-16 may 2009, Lviv, Ukraine). – С. 264-267.

8. Сайфиева С.Н. Внедрение центров ответственности в организационную структуру управления предприятием / С.Н. Сайфиева // Материалы Седьмого Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Секция 2. – М.: ЦЭМИ РАН, 2006.

9. Черных И.Н. Организация учета затрат по центрам ответственности / И.Н. Черных, З.Ч. Хамидуллина. – М.: КНОРУС, 2010. – 160 с.

10. Hopkins M. The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters / M. Hopkins // Earthscan Publications Ltd, 2003. – 252 p.

11. ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globalreporting.org>.

12. Деркач А.В. Управление финансовыми бизнес-процессами предприятия в условиях инновационного развития / А.В. Деркач // Modern Problems And Ways Of Their Solution In Science, Transport, Production And Education‘ 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/888.pdf>.

*Представлена в редакцию 24.10.2013 г.*