

УДК 65.290

А.Ю. Глухов

Севастопольский национальный технический университет

Студгородок, г. Севастополь, Украина, 99053

E-mail: fc@sevgtu14.sebastopol.ua

ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНО-ГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассматриваются причины низкой эффективности системы бюджетирования, вызванные недостаточной мотивацией персонала, вовлеченного в бюджетный процесс. Предлагаются меры по эффективной мотивации сотрудников, ответственных за составление и исполнение бюджетов предприятия.

Постановка проблемы. Система бюджетирования позволяет выразить в количественно-суммовом измерении все цели и задачи, стоящие перед фирмой; определить и разграничить ответственность сотрудников, вовлечь их в реализацию стратегии фирмы. Однако, даже при наличии чёткого механизма составления бюджетов фирмы, эффект от функционирования системы бюджетирования может быть равен нулю. Одной из причин этого является недостаточная мотивация менеджеров среднего звена к участию в бюджетном процессе.

Анализ последних публикаций. Проблема участия персонала в бюджетном процессе исследуется отечественными и зарубежными авторами. Так, в [1] написано «процесс бюджетирования охватывает все предприятие. Не стоит ожидать ощутимого эффекта от его внедрения, если ответственность за планирование и отслеживание план-факта возлагается на одного человека, который не связан с выполнением этого плана. Каждый менеджер должен определить плановые финансовые показатели своего подразделения и взять на себя ответственность за выполнение составленного им бюджета центра финансовой ответственности, иначе именуемого операционным бюджетом». Н.Г. Данилочкина отмечает, что если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок. Также препятствиями для эффективного функционирования могут стать различное восприятие бюджетов у разных специалистов и необходимость обеспечения высокой производительности труда сотрудников, разрабатывающих бюджеты, интриги, влияющие на распределение ресурсов между менеджерами различных подразделений и распространение ложной информации о бюджетах по неформальным каналам [1. с. 84–85]. Большинство авторов не увязывают систему бюджетирования и систему мотивации персонала. Так, по мнению Н.Г. Данилочкиной, «препятствие, вы-

званное сопротивлением персонала является преодолимыми при согласованной и мотивированной работе большого количества специалистов и не зависят от используемой системы бюджетирования».

Нерешенные части проблемы. По нашему мнению слабо изученными и описанными являются способы интеграции системы мотивации персонала и системы бюджетного управления предприятием, а также практические примеры такой интеграции.

Цель и задачи статьи. Целью статьи является уточнение места мотивации сотрудников в системе бюджетного управления предприятием. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- исследование причин неэффективной работы менеджеров на каждом этапе бюджетного процесса;
- выработка рекомендаций по материальной и нематериальной мотивации сотрудников, участвующих в бюджетном процессе на предприятии.

Основной материал. Как известно, система бюджетного управления предприятием отражает отдельные хозяйственные операции и их обобщенные результаты во всей полноте по принципу план-факт, но за одним исключением: из данных финансовых отчетов не видно настроения и поведения людей, составляющих и исполняющих бюджеты. Далее мы изложим возможные варианты поведения ответственных сотрудников на разных этапах бюджетного процесса, и механизмы управления и мотивации поведения сотрудников.

Процесс постановки системы бюджетирования начинается с разработки финансовой структуры предприятия, регламентации системы бюджетирования (кто, куда, кому, когда и какие бюджеты предоставляет) и определения ответственных за предоставление данной информации. Реализацией этого этапа, как правило, занимаются мотивированные лица (топ-менеджмент предприятия, внешние консультанты), убежденные в необходимости и пользе функционирования системы бюджетного управления. Если лица, ответственные за данный этап обладают достаточной степенью квалификации, то сбоев из-за «человеческого фактора» при постановке системы быть не должно. Но еще на стадии разработки можно неверно определить полномочия, ответственность и механизм мотивации того или иного менеджера центра финансовой ответственности, что станет препятствием для последующего функционирования всей системы. Так, например, при постановке системы бюджетирования на одном из производственных предприятий в состав бюджета одного из цехов включили бюджет доходов от реализации продукции

рабочим цеха. Полученные доходы должны были пойти на хозяйственные нужды цеха. На протяжении двух периодов бюджетирования при наличии плановых показателей факт по данному был равен нулю. Таким образом, мелкие, но существенные статьи затрат не были профинансированы. Начальник данного подразделения всё это время подвергался санкциям со стороны руководства и испытывал давление коллектива цеха. В итоге выяснилось, что начальник цеха никак не мог повлиять на ситуацию, так как в данный период на продукцию возник ажиотажный спрос и начальник отдела продаж, в компетенцию которого входит распределение продукции по каналам сбыта, направлял всю продукцию внешним клиентам. Данный недостаток в системе бюджетирования был устранен, но между начальниками двух подразделений зародился скрытый конфликт. По нашему мнению, чтобы избежать подобной ситуации, необходимо на стадии постановки системы бюджетирования разработать сценарии развития событий и, следовательно, сценарии действий каждого менеджера ЦФО при различных условиях внешней и внутренней среды. На основании анализа данных сценариев определить полномочия и ответственность каждого менеджера в различных ситуациях.

Первой фазой бюджетного процесса является планирование менеджерами ЦФО своих показателей. На данном этапе, особенно при прохождении первого цикла бюджетирования, возникает ряд проблем. Из-за загруженности текущей работой у сотрудников возникает нехватка времени для качественного планирования с учетом возможного будущего изменения факторов, влияющих на деятельность ЦФО. Особо остро встаёт проблема коммуникации внутри фирмы, то есть доступа к информации, которой обладают другие подразделения и необходимой для составления бюджетов данного ЦФО. Например, для формирования бюджета накладных расходов производственного подразделения его руководителю необходима следующая информация: фонд оплаты труда вспомогательных рабочих и налоги и отчисления с него; уровень цен на товарно-материальные ценности, используемые для обслуживания производства. Данная информация хранится в бухгалтерии и отделе снабжения. Отсутствие или недостаточная коммуникация между этими подразделениями приводит к существенным затруднениям в составлении качественных бюджетов. Не получив своевременно необходимые данные, менеджер ЦФО для соблюдения сроков может рассчитать бюджет по старым данным прошлых периодов. В итоге бюджет оказывается нереальным и происходит либо недофинансирование либо перефинансирование данного подразделения. Ещё одной проблемой возникающей на стадии планирования является возможность конфликта между руководителями подразделений из-за выделения одному больших, а другому – меньших ресурсов. При управлении финансами в ручном режиме данные диспропорции не так заметны. По нашему мнению для того чтобы фаза планирования в

бюджетном процессе протекала бесконфликтно и не вызывала у ответственных лиц негативного отношения необходимо следующее:

1. Проведение разъяснительной работы со стороны руководства предприятия с менеджерами ЦФО. Данная работа включает в себя: разъяснение целей внедрения системы бюджетирования. Так как большинство менеджеров не имеют специального финансового и учетного образования, то такое разъяснение должно в первую очередь основываться на эмоционально – психологическом аспекте осознания сотрудниками важности бюджетирования для фирмы в целом и для них самих в частности.
2. Дополнение должностных инструкций пунктами, касающимися регламентов бюджетного процесса. Т.е. планирование и отслеживание исполнения бюджета вменяется в обязанность за неисполнение, которых следуют определённые санкции.
3. Максимальная формализация процесса обмена между подразделениями информацией, необходимой для составления бюджетов. Необходимо разработать формы предоставления такой информации, обязательными реквизитами которых будут являться: перечень показателей, дата поступления запроса, дата предоставления заполненной формы, подпись ответственного за предоставление. Такой механизм позволит определить ответственных в случае срыва сроков составления бюджетов или планирования в них нереальных показателей. В результате штрафные санкции будут применяться к тем, кто действительно их заслуживает.

Следующей стадией бюджетного процесса является отслеживание исполнения бюджетов. Основная дополнительная нагрузка ложится в данном случае на бухгалтерию или финансовую службу. Основным нематериальным мотивирующим фактором для сотрудников данных служб должно стать понимание необходимости процесса бюджетирования и собственной причастности к данному процессу. Материальная мотивация может быть построена на принципе своевременного и точного предоставления информации о ходе исполнения бюджета заинтересованным лицам. Процесс предоставления такой информации также должен быть формализован.

Как показывает практика, наибольшая часть конфликтов, и, как следствие, потеря лояльности сотрудников, возникает на завершающей стадии бюджетного процесса – предоставлении отчетов об исполнении бюджета и сравнении планируемых показателей с фактическими. Именно на данном этапе принимаются решения о материальном и нематериальном вознаграждении или, наоборот, наказании ответственных лиц. На примере предлагаемого нами механизма расчета заработной платы менеджеров производственного и сбытового подразделения мы рассмотрим систему их мате-

риальной мотивации. Расчет заработной платы менеджера производственного подразделения осуществляется по следующей формуле:

$$ЗП = \text{МАКС}(\text{БазЗП} \cdot (\text{КИБ}-1); \text{Оклад}), \quad (1)$$

где функция МАКС определяет максимальную величину из двух аргументов: БазЗП · (КИБ-1) и Оклад; БазЗП – базовая зарплата рассчитывается по формуле:

$$\text{БазЗП} = \text{Объем производства в нат. выражении} \cdot \text{денежный коэффициент}, \quad (2)$$

КИБ – коэффициент исполнения бюджета рассчитывается по формуле:

$$\text{КИБ} = \frac{\sum_1^i (\text{ФС}_i - \text{Откл}_i - \text{ПС}_i) + (\text{ОПРФакт} - \text{ОпрОткл} - \text{ОПРПлан})}{\sum_1^i \text{ПС}_i + \text{ОПРПлан}}, \quad (3)$$

где ФС – фактическая себестоимость i -той единицы продукции, Откл – отклонения от себестоимости i -той единицы продукции, не связанной с работой производственного подразделения (незапланированный рост цен, качество сырья и т.д.), ПС – плановая себестоимость i -той единицы сырья, ОПРФакт – фактические общепроизводственные расходы, ОпрОткл – отклонения от плановых ОПР, не связанные с работой данного подразделения, ОПРПлан – плановые общепроизводственные расходы. В случае если одно из слагаемых числителя принимает значение меньше 0, то для расчета берется плановое значение. Основной проблемой в данной системе является выявление отклонений плана от факта не связанных с работой данного подразделения. Но рассмотрение этого вопроса выходит за рамки данной статьи.

Расчет заработной платы менеджера торгового подразделения осуществляется по следующей формуле:

$$ЗП = (\text{Поступления} - \text{ДЗФакт} - \text{ДЗПлан}) \cdot \text{КоэфЗП} \cdot \text{КоэфПлан} \cdot (\text{КИБ}-1), \quad (4)$$

где Поступления – денежные поступления от реализации в отчетном периоде; ДЗФакт – дебиторская задолженность по факту; ДЗПлан – дебиторская задолженность по плану; КоэфЗП – вознаграждения от поступления денежных средств в %; КоэфПлан – коэффициент выполнения плана, равный отношению фактического объема реализации в денежном выражении к планируемому (в случае превышения плана над фактом принимается равным 1); КИБ – коэффициент исполнения бюджета, рассчитывается как отношение фактических расходов подразделения к запланированным в бюджете, в случае значения менее 1 принимается равным 1.

Выводы. Причинами неудачи при внедрении и эксплуатации систем бюджетирования могут стать:

- неинформированность персонала о целях и самом процессе бюджетирования;

- отсутствие необходимых навыков и знаний для участия в процессе бюджетирования;
- страх неудачи и наказания, потери репутации;
- отсутствие специфической системы поощрений и наказаний.

Для устранения этих причин необходимо соответствующим образом мотивировать сотрудников. Причём мотивация должна носить как материальный, так и нематериальный характер. Нематериальная мотивация заключается в формировании у персонала позитивного отношения к изменениям, стремления улучшить финансовый результат своего подразделения. Материальная мотивация заключается в разработке системы оплаты труда, согласно которой материальное вознаграждение менеджеров должно напрямую зависеть от эффективности работы его ЦФО.

Перспективы дальнейшего исследования.

В дальнейшем перспективным для исследований в данной области представляется изучение степени ответственности подразделений предприятия за невыполнение тех или иных бюджетных показателей.

Библиографический список

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: Изд-во Аудит, ЮНИТИ, 1999. — 297 с.

Поступила в редакцию 14.07.2004 г.