

Budżetowanie a motywacja, czyli jak planować i kontrolować budżet wyzwalając energię a nie frustrację pracowników?

Układanie budżetu ściśle wiąże się z kształtem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz obowiązującym w nim systemem motywacyjnym. Zwykle budżet składa się z wielu budżetów cząstkowych, odpowiadających poszczególnym komórkom organizacyjnym (o stałej lub zmiennej strukturze – np. projektom). Zwykle też wprowadza się rozmaite mechanizmy motywujące kierowników do osiągnięcia lub przekraczania celów budżetowych (np. określonego poziomu kosztów czy marży w obrębie danej komórki organizacyjnej).

I tutaj zwykle pojawiają się „schody”. Bardzo często Zarządom Firm towarzyszy pokusa, by w tak skonstruowanym budżecie „widzieć jaka część całkowitych kosztów Firmy przypada na poszczególne komórki”. Cel szczytny, ale...

Ale często jego realizacja oznacza „wylanie dziecka z kąpielą”, czyli odwrotne do zamierzonych efekty motywacyjne (odwrotne – czyli demotywujące), uprawianie „tfurczej” (nie poprawiać – „tfurczej” od słowa „tfu!”) księgowości, a w konsekwencji ... po prostu skupienie uwagi managerów na manipulowaniu liczbami i „kluczeniu w gąszczu kluczy” zamiast na zarządzaniu.

Krótki przykład:

Kilka lat temu obserwowałem dużą Firmę informatyczną. Firma wdrażała systemy własnej produkcji, podzielona była na kilkadziesiąt zespołów, odpowiedzialnych za rozmaite sfery działalności. W pierwszym roku po wprowadzeniu budżetowania Zarząd jako się rzekło chciał „widzieć jaka część całkowitych kosztów Firmy przypada na poszczególne komórki”. I w związku z tym postanowiono dokładnie rozliczyć, zabudżetować a potem kontrolować wszystkie koszty we wszystkich komórkach. Skutek był jednak odwrotny... Okazało się bowiem, że poszczególni kierownicy mieli wpływ na mniej więcej 50% swoich kosztów. Resztę – czyli narzuty kosztów administracji, sprzedaży, marketingu, siedziby itp. „dostawali z rozdzielnika” niezależnie od swoich działań, operatywności itp. A rozliczani byli z całości.

Pech chciał że Firma zajmowała dość drogą w utrzymaniu siedzibę – co powodowało wysoki udział kosztów czynszu, ogrzewania, remontów itp. (czyli kosztów zupełnie „nieinformatycznych”) w kosztach ogółem... To przepełniło czarę goryczy – i kilku



kierowników postanowiło ... wyprowadzić się ze swoimi zespołami z Firmy w celu zaoszczędzenia na czynszu. Oczywiście byłaby to decyzja słuszna w rozumieniu tak przyjętego systemu motywacyjnego, natomiast kompletnie idiotyczna z punktu widzenia Firmy jako całości. Podziękowała za to jak „zimny prysznic”...

Postanowiono dokonać przeglądu budżetów poszczególnych komórek organizacyjnych kierując się kryterium wpływu kierownika na koszty. Pozycje, na których wielkość kierownicy nie mieli żadnego wpływu zostały z ich budżetów wyłączone i – jako centra kosztów – przekazane pod zarząd kilku wybranym managerom z zadaniem ich optymalizacji (były to takie pozycje, jak np. koszty siedziby, koszty administracji, księgowości, marketingu, sprzedaży itp.). Natychmiast zaprzestano też „kluczenia” kosztami na etapie tworzenia i kontroli budżetów i pracochłonnego rozliczania wszystkich kosztów na wszystkie zespoły.

Okazało się szybko, że np. manager odpowiedzialny za koszty siedziby w ciągu kilku tygodni dokonał renegotjacji umów z dostawcą ciepła i firmami odpowiedzialnymi za ochronę i sprzątnięcie, oszczędności przeznaczył na sfinansowanie termomodernizacji budynku, znalazł też podnajemców dla części niewynajmowanej, dzięki czemu obniżył koszty siedziby o 20%.

Z kolei managerowie centrów zysku rozpoczęli rywalizację o najwyższą rentowność realizowanych projektów (na „swoim” poziomie marży). Okazało się po kilku miesiącach, że może ona dojść do ... 80%! Szybko też było widać, jakiego typu projekty są dla Firmy najbardziej rentowne (przedtem wszyscy to czuli, ale nie było dowodu...)

Nagle spadły koszty delegacji, materiałów biurowych, rozmów telefonicznych. Jednocześnie zmiany te odbyły się bez „napięć społecznych”, wynikających z odbierania komukolwiek czegokolwiek. Po prostu – uzyskano współbieżność celów finansowych managerów i pracowników z celami Firmy jako całości.

Okazało się także, iż:

- Zastosowanie kryterium wpływu na poziom określonego rodzaju kosztów wyzwoliło bardzo dużą innowacyjność pracowników. Zamiast tradycyjnego „co ja mogę?” (całkowicie słusznego w ustach np. szefa zespołu programistów obarczanego „garbem” kosztów promocji jego produktu) posypały się rozmaite propozycje optymalizacji kosztów.
- Tak ułożony system budżetów jest znacznie mniej pracochłonny w ewidencji wykonania i kontrolowaniu (od czego oczywiście spadły koszty księgowości), mniej dyskusyjny, a przy tym dający możliwość „drabinkowego” śledzenia budżetu z natychmiastową diagnozą, gdzie jest lepiej, a gdzie gorzej niż zakładaliśmy.



- Firma jest bardzo rentowna na poziomie swojej podstawowej działalności, gnębią ją jednak zbyt wysokie koszty struktury, odziedziczone po poprzednim sposobie zarządzania – przedtem alokacja wszystkich kosztów na produkt powodowała jedynie windowanie cen na niekonkurencyjne poziomy, ukrywając jednocześnie prawdziwe przyczyny wysokich kosztów, za które przedtem tradycyjnie „obrywali” managerowie liniowi.

Zmiana struktury budżetów pokazała bardzo duże rezerwy tkwiące w kosztach struktury, zarządzania, administracji itp., których wykorzystanie pozwoliło na znaczną poprawę wyników. A zaczęło się wszystko od tabelki z budżetami...